



ULBS

Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

**STRATEGIA DE DEZVOLTARE
ULBS 2020**
Sustenabilitate și excelență pentru comunitate

CUPRINS

1	INTRODUCERE	1
1.1	Necesitatea și oportunitatea elaborării strategiei	1
1.2	Metodologia de lucru	1
2	ANALIZA STRATEGICĂ	3
2.1	FOCUS GRUP ANGAJATORI	4
2.2	FOCUS GRUP STUDENȚI	5
2.3	FOCUS GRUP REPREZENTANȚI ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR	6
2.4	FOCUS GRUP MEMBRII COMUNITĂȚII ACADEMICE ȘI ECHIPELE DE MANAGEMENT DIN ULBS	7
2.5	ANALIZA SWOT	8
3	VIZIUNEA, MISIUNEA ȘI VALORILE ULBS	9
3.1	VIZIUNEA ULBS	9
3.2	MISIUNEA ULBS	9
3.3	VALORILE ULBS	11
4	PERSPECTIVELE STRATEGICE ALE ULBS	13
4.1	PERSPECTIVA: EDUCAȚIE ȘI ACTIVITATE DIDACTICĂ	13
	Argument	13
	Obiective și acțiuni strategice	15
4.2	PERSPECTIVA: CERCETARE, DEZVOLTARE ȘI INOVARE	17
	Argument	17
	Obiective și acțiuni strategice	18
4.3	PERSPECTIVA: INTERNAȚIONALIZARE	21
	Argument	21
	Obiective și acțiuni strategice	22
4.4	PERSPECTIVA: IMPLICARE ACTIVĂ ÎN COMUNITATE	23
	Argument	23
	Obiective și acțiuni strategice	24
4.5	PERSPECTIVA: GUVERNANȚĂ UNIVERSITARĂ	27
	Argument	27
	Obiective și acțiuni strategice	28
5	IMPLEMENTAREA STRATEGIEI ULBS 2020	31

1 INTRODUCERE

1.1 Necesitatea și oportunitatea elaborării strategiei

Trăim într-un secol în care internaționalizarea și globalizarea învățământului superior sunt fenomene reale, în plină expansiune. Trăim un început de secol cu transformări profunde, transformări care reprezintă provocări majore, inclusiv pentru învățământul universitar. La sfârșitul mileniului al doilea, Conferința Mondială UNESCO a Învățământului Superior a atras atenția asupra crizei profunde a valorilor în învățământul superior, criză care continuă și care reprezintă pentru toți cei implicați o provocare pentru a menține educația universitară ca o pârgie inviolabilă a cunoașterii și progresului uman.

În 2020 ULBS va fi o universitate modernă, orientată către nevoile academice ale studenților și societății, adânc înrădăcinată în harta cercetării naționale și internaționale. Strategia de dezvoltare a ULBS vizează prefigurarea reperelor strategice de dezvoltare a instituției pe o perioadă de 6 ani. Astfel ea pune la dispoziția conducerii universității un instrument de lucru care să permită dezvoltarea, promovarea și implementarea unor proiecte care vor facilita dezvoltarea sustenabilă a universității sibiene.

Scopul strategiei este de a contribui la transformarea ULBS într-o structură de educație și cercetare care operează la standarde înalte de calitate, este atractivă pentru studenții din țară și de peste hotare și este un membru de valoare al comunității locale. În viziunea acestei strategii, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu va fi principalul catalizator în transferul de cunoștințe către mediul economic și social al regiunii. Strategia ULBS 2020 reflectă o atitudine realistă și responsabilă, orientată către nevoile stakeholderilor săi.

Competitivitatea în mediul universitar se bazează pe dezvoltarea unei culturi a inovării, încurajarea creativității și antreprenorialului, promovarea parteneriatului, diseminarea către comunitate a rezultatelor proceselor de creare de cunoaștere. Prin suma tuturor obiectivelor strategiei sale, ULBS va reuși să își consolideze poziția în rândul universităților de educație și cercetare, cu menținerea calificativului Grad de încredere ridicat, având la bază principiile stipulate în Carta ULBS, care sunt ghidate de principiul autonomiei academice ca manieră specifică de autogovernare în acord cu sistemul legislativ (Constituția României și Legea Educației Naționale nr. 1/2011).

Necesitatea elaborării strategiei ULBS 2020 rezidă din importanța stabilirii în mod documentat a unui cadru coerent și consecvent de definire a obiectivelor strategice pe care ULBS, prin membrii comunității academice – personalul didactic, didactic auxiliar și de cercetare –, trebuie să le atingă. Strategia ULBS 2020 are menirea de a materializa viziunea universității, prin stabilirea principalelor direcții strategice de acțiune.

1.2 Metodologia de lucru

Prin managementul strategic, ULBS își definește evoluția pe termen lung și performanțele ce trebuie realizate, asigurând formularea riguroasă, aplicarea corespunzătoare și evaluarea continuă a strategiei definite. Procesul de lucru urmat pentru elaborarea strategiei ULBS 2020 a fost unul colaborativ și transparent în cadrul întregului colectiv al universității – format din cadre didactice, studenți și personal auxiliar și administrativ – realizându-se următorii pași: analiza de stakeholderi, analiza SWOT, selectarea unei metodologii de management strategic și adaptarea acesteia la nevoile ULBS; elaborarea strategiei ULBS 2020.

Elaborarea strategiei ULBS s-a bazat pe abordarea sistemului de management al ULBS ca un mix între managementul prin obiective (MPO¹) – pentru componenta strategică și managementul prin proiecte (MPP²) – pentru componenta operațională. În elaborarea strategiei ULBS s-a stabilit un sistem coerent de obiective, corelat cu viziunea, misiunea și valorile ULBS.

Pentru dezvoltarea echilibrată a universității, obiectivele acesteia de dezvoltare au fost încadrate în cinci perspective:

1. Educație și Activitate didactică
2. Cercetare, Dezvoltare și Inovare
3. Internaționalizare
4. Implicare activă în comunitate
5. Guvernanță universitară

¹ MPO este un SM bazat pe determinarea riguroasă a obiectivelor până la nivelul executanților care participă nemijlocit la stabilirea lor și pe implementarea strictă a unui sistem de recompense și sancțiuni corelat cu nivelul realizării obiectivelor stabilite și asumate.

² MPP este un SM orientat pe o durată limitată, conceput special pentru soluționarea unor probleme complexe, precis definite, cu un puternic caracter inovativ care implică aportul mai multor specialiști din structuri organizatorice diferite integrați temporar într-o rețea organizatorică cvasi-autonomă (echipa de proiect).

Trei perspective se fundamentează pe funcțiile de bază îndeplinite de universități în condiții de autonomie instituțională și de libertate academică: predare-învățare; cercetare științifică; prestare de servicii pentru comunitate.

Având în vedere contextul global actual, procesul de internaționalizare a universităților devine o necesitate și, prin urmare, se constituie într-o perspectivă distinctă.

Ultima perspectivă vine să ofere suportul necesar pentru ca universitatea să își îndeplinească misiunea. Gestiunea profesionistă a tuturor proceselor din universitate, eficiența serviciilor suport pentru procesele de bază, asigurarea resurselor financiare necesare bunei funcționări a activităților didactice și de cercetare reprezintă condiții esențiale pentru asigurarea dezvoltării sustenabile a ULBS.

2 ANALIZA STRATEGICĂ

De-a lungul existenței sale ULBS a acordat o atenție deosebită managementului strategic. Înființată la începutul anilor 1990, ULBS a avut ocazia să se dezvolte în acord cu noile condiții de piață. Cererea mare pentru studii superioare manifestată în ultimele două decenii a făcut posibilă o dezvoltare rapidă a unei multitudini de programe de studii, în efortul de a răspunde la o cerere diversificată. ULBS a reușit să creeze în premieră pentru România o serie de programe de studii. De exemplu, în anul 2004, ULBS a fost prima universitate din România care a oferit un program de studii de 4 ani de Nursing la Facultatea de Medicină (un exemplu urmat ulterior de către toate universitățile de medicină din România). Absolvenții acestei specializări sunt calificați ca „asistenți medicali certificați” și diploma lor este recunoscută nu numai în România, ci și în Uniunea Europeană.

ULBS și managementul de vârf au înțeles de timpuriu relevanța concentrării pe calitate și, în acest sens, ULBS a fost printre primele universități care a lansat o inițiativă de calitate: primul manual de asigurare a calității pentru un program de studiu (1997).

Începând din anul 1990, strategia internaționalizării a fost una prioritară pentru ULBS.

ULBS a început să se dezvolte instituțional prin asumarea unei cooperări deschise cu mediul economic, social și cultural. Aceasta și-a propus să fie un membru activ al comunității locale, implicat și responsabil pentru buna funcționare și bunăstare a orașului. Merită menționate câteva realizări în acest sens:

- Parteneriate importante cu comunitatea de afaceri, care adaugă valoare activităților ULBS: investiții în laboratoare, dezvoltarea unor programe de studii în parteneriat cu companii, proiecte de cercetare aplicată, stagii de practică și internship-uri pentru studenți;
- Parteneriate cu autoritățile locale: Primăria Municipiului Sibiu și Consiliul Județean Sibiu: parteneriatul din 2007 pentru proiectul Capitală Culturală Europeană; implicarea activă în viața culturală a orașului; inițierea și participarea la proiectul Sibiu SMART 2013.

În vederea definirii strategiei ULBS pentru orizontul 2020, echipa de conducere a universității a desfășurat o analiză de stakeholderi ce s-a concretizat ulterior într-o analiză SWOT, iar mai apoi în identificarea direcțiilor și obiectivelor strategice de dezvoltare.

Analiza strategică a organizației s-a centrat pe conceptul de „stakeholder”, (Freeman, 2010)³, în înțelesul de persoană sau grup care poate influența sau este influențat de activitatea unei organizații. Analiza performanțelor Universității „Lucian Blaga” din Sibiu și posibila lor îmbunătățire s-a realizat într-un cadru mai larg, și anume al relației organizației cu toți stakeholderii, pentru că mai ales în ultimii ani a devenit evident că doar evaluarea internă a proceselor și rezultatelor nu poate asigura răspunsuri adecvate la o realitate externă din ce în ce mai complexă și instabilă. De cele mai multe ori, dezvoltarea sustenabilă a unei organizații depinde în mod definitoriu de tipul și natura relațiilor pe care aceasta le întreține cu toți stakeholderii. Cel puțin o parte dintre dificultățile întâmpinate în dezvoltarea durabilă a unei organizații nu sunt de natură tehnică și financiară, ci mai degrabă de natură relațională, cauzele lor fiind situate în mediul social, economic și politic extern. De asemenea, s-a decis implicarea largă a corpului profesoral în această analiză, considerând că îmbunătățirea comunicării și implicării organizaționale este o premisă pentru asumarea situației existente și implicarea în activitățile viitoare de îmbunătățire/schimbare organizațională.

Instrumentul principal folosit a fost „*The Stakeholder 360 Analysis*” (mai departe numită TSA). TSA este un instrument de management care facilitează analiza și dialogul cu stakeholderii, permițând evaluarea relației organizației cu partenerii săi strategici, stabilirea punctelor slabe și a punctelor tari în cadrul acestei relații, identificarea nivelului de încredere reciprocă între parteneri, cauzele și efectele eventualelor disfuncționalități depistate în cadrul relației de parteneriat.

Pentru Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, categoriile de stakeholderi considerate a fi de importanță în contextul prezentei strategii sunt:

- angajatorii potențiali din mediul privat și public;
- studenții;
- sistemul de învățământ preuniversitar;
- angajații ULBS.

Cu aceste categorii au fost organizate focus grupuri și ateliere de lucru în cadrul cărora participanții au putut să-și exprime liber punctele de vedere. În ceea ce privește angajații ULBS, activitățile s-au desfășurat pe mai multe nivele. Membrii echipelor de management de la nivelul departamentelor, facultăților și rectoratului au participat de asemenea la un focus grup, precum și la o instruire având drept temă realizarea analizelor SWOT.

³ Freeman, E. (2010), *Strategic Management, A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press

Analizele SWOT de domeniu/specializare au fost sumarizate la nivel de facultăți și remise unui grup de lucru constituit la nivel de universitate. Folosind drept bază aceste analize și rezultatele sumative ale tuturor focus grupurilor, grupul de lucru a elaborat analiza SWOT la nivel de universitate.

În ceea ce privește studenții, a fost realizat un focus grup la care au fost invitați reprezentanții asociațiilor de studenți legal constituite în universitate.

Focus grupul destinat reprezentanților sistemului de învățământ preuniversitar a reunit inspectori de specialitate din cadrul Inspectoratului Școlar Sibiu și directori de școli generale și licee din Sibiu. Sistemul de învățământ preuniversitar este considerat stakeholder strategic de către ULBS, deoarece este unul dintre potențialii angajatori importanți pentru absolvenții de învățământ superior, dar și pentru că nivelul de pregătire cu care absolvenții de liceu ajung la universitate este esențial pentru traseul educațional și de carieră al acestora.

În urma derulării proceselor descrise mai sus, s-au obținut următoarele rezultate sumative:

2.1 FOCUS GRUP ANGAJATORI

Cele mai frecvente aspecte supuse dezbaterii se referă la:

- deschiderea mediului de afaceri pentru colaborare efectivă și co-investiție în buna pregătire a absolvenților din învățământul superior;
- răspunderea „împărțită”/reciprocă a angajatorilor și universității pentru fundamentarea unei relații câștig – câștig în ceea ce privește pregătirea adecvată a absolvenților, creșterea gradului de angajabilitate și scurtarea duratei de integrare a acestora după angajare;
- necesitatea și urgența de a se adapta continuu programele analitice la cerințele actuale ale angajatorilor
- preocuparea redusă a universităților și sistemului de învățământ preuniversitar pentru creșterea gradului de angajabilitate a tinerilor, pentru motivarea acestora și asistarea în dezvoltarea planurilor lor de carieră;
- mulți absolvenți nu au competențe de bază, cum ar fi cele de comunicare/argumentare, lucru în echipă, prezentare pozitivă, respectarea ierarhiei/disciplinei, punctualitate, etc. Acestea ar trebui formate măcar în parte înainte de intrarea în învățământul superior, dar în realitate multe dintre ele lipsesc chiar după terminarea ciclului complet de formare universitară. Competențele sociale, atitudinale, relaționare reduse sau chiar lipsa lor reduc angajabilitatea absolvenților, cresc costul și perioada de timp necesară pentru integrare, iar angajatorii nu sunt pregătiți să compenseze astfel de lipsuri;
- mai buna colaborare universitate - angajatori ar putea să se refere la formarea de tutori de practică în companii, împărtășirea cunoștințelor și competențelor corpului profesional prin întâlniri, vizite, ateliere de lucru tematice organizate în companii, folosirea specialiștilor din companii în universitate pentru aplicații practice, sau susținerea de module în calitate de invitați, implicarea specialiștilor angajatorilor în activitatea de evaluare a studenților, mai ales pentru componenta practică, vizite de explorare pentru studenți și profesori, chiar în afara specializării lor, acordarea de burse de excelență de către angajatori, lansarea de teme de cercetare reale pentru lucrările de licență, dizertațiile de master sau tezele de doctorat, dar și pentru lucrările de laborator din timpul anilor de pregătire universitară;
- majoritatea angajatorilor constată că organizarea de stagii de practică pentru studenți este birocratizată și greoaie, iar pe timpul stagiului studenții nu sunt monitorizați, tutorii din companii nu sunt instruiți și nu participă la evaluarea stagiului/acordarea notelor;
- unele stagii de practică ar putea fi organizate pe bază de competiție, la fel temele de cercetare pot fi anunțate în competiție, însă momentan lipsește cadrul de organizare din partea universității. Înființarea unui centru de coordonare pentru practică și cercetare aplicată ar putea fi una dintre soluțiile rezonabile;
- practica ar trebui debirocratizată, obiectivele de practică ar fi de dorit să fie stabilite împreună cu specialiști din domeniul pentru care studenții sunt pregătiți. Este nevoie de un punct unic de contact și organizare a practicii care să asigure primul contact angajator – facultate pentru stagiile de practică;
- absolvenții ULBS au competențe lingvistice pentru o limbă de circulație internațională certificate, însă mulți dintre ei nu au capacitatea de a purta o convorbire simplă în limba străină respectivă, nu înțeleg texte simple și nu pot scrie texte scurte. Aceste deficiențe împiedică mulți tineri să treacă de interviurile preliminare pentru angajarea în companiile internaționale, majoritare în economia zonei Sibiu;
- serviciile de carieră de care beneficiază studenții ar trebui extinse, aceștia nu au obișnuința de a căuta locuri de muncă, de a-și redacta și adapta CV-ul la cerințele postului, nu caută activ și nu știu să se prezinte/ „să-și vândă marfa” la interviurile de angajare. Este nevoie de implicarea serioasă a universității în dezvoltarea personală și de carieră a studenților săi;
- pregătirea în majoritatea domeniilor este prea specializată, îngustă, lipsește interdisciplinaritatea și transdisciplinaritatea în abordare, de aceea flexibilitatea absolvenților în ceea ce privește sarcinile din companiile în care se angajează este redusă;
- angajatorii propun ca universitatea să înființeze și opereze o agenție de locuri de muncă temporare, pentru plasarea studenților în companii pe termen scurt, pentru înlocuirea personalului deficitar.

2.2 FOCUS GRUP STUDENȚI

Cele mai frecvente aspecte aduse în discuție se referă la:

- nivelul ridicat de birocrație și atitudinea uneori refractară a personalului administrativ și din secretariate față de cererile studenților;
- persistența unor planuri de învățământ necorelate cu cerințele angajatorilor/progresul științific și tehnologic, sau cu planurile de învățământ similare din marile universități europene;
- sistemul de evaluare din anumite zone/facultăți este mai degrabă netransparent și imprecizabil, fără valențe formative, iar competiția/concurența este mai degrabă o luptă;
- nu sunt încurajate schimburile internaționale, ca urmare a recunoașterii greoaie a creditelor obținute;
- regulamentele sunt mai degrabă formale și sunt aplicate discreționar;
- studenții au pretenții mari, dar implicarea multora dintre ei este scăzută. Unii consideră că dacă plătesc taxa de școlarizare, promovarea examenelor li se cuvine, interesul lor pentru învățare fiind scăzut;
- criteriile de promovare a examenelor nu sunt totdeauna clare, standardul de calitate fiind în multe cazuri scăzut. Mulți studenți intră la facultate fără a avea o pregătire consistentă în timpul liceului, ceea ce afectează rezultatele academice;
- comunicarea profesor-student este în multe cazuri deficitară din ambele sensuri;
- profesorii sunt uneori mai interesați de ceea ce predau decât de rezultatele studenților lor;
- activitățile extracuriculare sunt insuficiente;
- studenții nu sunt implicați suficient în activitatea de cercetare științifică;
- facultățile/specializările nu comunică între ele, nu există programe comune sau activități transversale;
- planurile de învățământ au o abordare îngustă, fără să ofere transdisciplinaritate;
- regulile referitoare la copiat, plagiat, sunt enunțate formal și nu sunt permanent respectate, ceea ce descurajează studenții care învață și creează false ierarhii de valori;
- unele specializări funcționează în clădiri vechi, standardul de dotare trebuind să fie îmbunătățit.
- mulți studenți și mulți profesori nu iau în serios activitatea tutorială și de mentorat. Tutorii și mentorii sunt delegați formal, mulți se schimbă în fiecare an, nu sunt clare obligațiile și rezultatele unei astfel de activități pentru studenți și profesori;
- activitatea practică se desfășoară de multe ori necorespunzător, atât datorită implicării scăzute a profesorilor, cât și datorită interesului scăzut al multor studenți;
- lipsă de identitate și de mândrie personală în ceea ce privește apartenența la ULBS pentru mulți studenți și profesori;
- uneori comportamentul profesorilor este discreționar, ușor dictatorial și chiar lipsit de respect față de studenți.

2.3 FOCUS GRUP REPREZENTANȚI ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR

Cele mai frecvente aspecte aduse în discuție se referă la:

- creșterea calității învățământului preuniversitar este în directă legătură cu perfecționarea cadrelor didactice din sistem. Universitatea se poate implica în acest proces prin organizarea de noi programe postuniversitare pentru profesorii din preuniversitar și prin oferirea de module de perfecționare;
- pentru o mai bună cunoaștere de către elevii de liceu a ofertei educaționale academice, universitatea ar trebui să fie deschisă tot timpul nu numai în săptămâna/ziua porților deschise. Sunt necesare activități mai multe și mai creative pentru realizarea unei legături reale între învățământul preuniversitar și universitate. Una dintre activitățile posibile este reprezentată de școlile de vară, la care pot participa elevi și studenți, profesori din sistemul preuniversitar și cel universitar;
- practica pedagogică desfășurată de către studenți este esențială pentru viitoarea lor carieră didactică. Din păcate, unii studenți și unii profesori din ambele sisteme privesc această activitate mai mult formal. Este nevoie de măsuri bilaterale de îmbunătățire a acestei activități și de organizare pe o bază diferită, mai pragmatică și eficientă;
- „bariera” dintre sistemul universitar de învățământ și cel preuniversitar ar trebui înlăturată. Cadrele didactice din preuniversitar ar trebui să fie implicate în activitatea de cercetare și diseminare din universitate, iar cele din universitate pot fi implicate ca invitați/parteneri în activitatea didactică și extracurriculară, mai ales din licee;
- sistemul universitar și cel preuniversitar colaborează puțin și episodic, parteneriatele și acțiunile comune sunt organizate mai degrabă pe bază de relații personale, decât în baza unei politici instituționale;
- este nevoie de cooperare și sprijin reciproc în pregătirea olimpicilor, mai ales în domeniile aplicative;
- numai un set de acțiuni integrate poate asigura o creștere a nivelului de pregătire pentru absolvenții de liceu. Este nevoie de acțiuni de compensare, atât în ceea ce privește pregătirea resurselor umane din cele două sisteme, cât și în ceea ce privește modificările de atitudine. Universitatea ar putea să se implice în formarea continuă a cadrelor didactice din preuniversitar, iar acestea ar putea fi implicate în activitatea didactică și practică din universitate, cel puțin în calitate de mentori sau tutori, mai ales pentru studenții care vor să urmeze o carieră didactică;
- promovarea mai bună a universității în licee și școli nu se poate face fără o legătură instituțională și acțională puternică între cele două sisteme de învățământ.

2.4 FOCUS GRUP MEMBRII COMUNITĂȚII ACADEMICE ȘI ECHIPELE DE MANAGEMENT DIN ULBS

Acest focus grup a adus date relevante mai ales în ceea ce privește cultura organizațională și „reflexele” organizaționale din interiorul ULBS. Astfel, mare majoritate a participanților au apreciat la superlativ calitatea activității didactice și extra didactice în colectivele/departamentele din care fac parte, considerând că nivelul mediu de calitate este ridicat și foarte ridicat, eventualele nerealizări fiind considerate a avea legătură mai ales cu factori externi colectivului/departamentului, cum ar fi facultatea, universitatea sau sistemul de învățământ din România în general. Atunci când li s-a cerut să se refere la aceleași criterii, dar să evalueze activitatea la nivelul facultăților din care fac parte, participanții au avut în continuare preponderent autoevaluări foarte bune, rostogolind majoritatea problemelor la nivelul managementului universității și managementului global al sistemului de învățământ din România. Evaluări mai ponderate au fost obținute atunci când participanților li s-a cerut să evalueze activitatea universității în ansamblu. Cele mai frecvente aspecte aduse în discuție se referă la:

- diversitatea de programe oferă un avantaj competitiv, dar diversitatea prea mare de programe determină risipirea de resurse și face ca zonele de excelență să fie amestecate cu zone de calitate mai modestă, cu efect puternic negativ în ceea ce privește identitatea instituțională. Încă nu a fost definit un „profil” al studentului ULBS, sau un „profil” generic al ofertei educaționale ULBS;
- raportarea universității la piața regională, națională și internațională este mai degrabă pasivă. Brandul ULBS, identitatea ULBS sunt încă insuficient construite;
- coexistă programe construite mai degrabă în legătură cu cerințele pieței muncii și programe centrate mai degrabă pe profesor, ceea ce face ca nivelul mediu de angajabilitate pentru absolvenții ULBS să fie mai scăzut decât ar putea fi, dacă strategia în ceea ce privește oferta educațională ar fi mai ținut elaborată;
- activitățile de perfecționare pe tot parcursul vieții sunt puține și nu sunt realizate în baza unei programări coerente;
- în cadrul unor specializări numărul de cadre didactice titulare este mai mic decât minimul rezonabil pentru a putea asigura standardele de calitate, în special datorită blocării posturilor de către Ministerul Educației în ultimii ani;
- sistemul național unic de salarizare are nivele descurajant de mici mai ales pentru tinerii care își încep cariera didactică universitară, iar modul de construire a acestui sistem face imposibilă recompensarea materială a celor mai buni angajați;
- deși departamentele și facultățile sunt nivele de organizare cu management propriu subordonat managementului ULBS, acestea au mai degrabă o atitudine pasivă în ceea ce privește deciziile strategice și punerea lor în practică;
- uneori „producem pe stoc”, competențele transferate studenților având insuficientă legătură cu cerințele din piața muncii;
- direcția generală administrativă este văzută mai degrabă ca un inamic, decât ca un partener;
- există confuzii de rol, cel puțin parțiale, între directorul de departament și decan, determinate de conținutul legii învățământului;
- deși la nivel personal, de specialitate/departament sau facultate cercetarea și producția științifică sunt apreciate la superlativ, la nivelul general al universității participanții remarcă lipsa resurselor tehnice și financiare pentru cercetare, laboratoare insuficiente și insuficient dotate, finanțarea cercetării exclusiv din granturi, lipsa unei strategii și identități de cercetare, sprijin insuficient și imprecizabil pentru participarea la conferințe sau pentru publicare.

Datorită faptului că în cadrul acestei secțiuni de focus grup au apărut teme importante referitoare la încrederea instituțională și mai ales la raportul încredere/neîncredere în ceea ce privește nivelele de management, s-a aplicat testul *Organizational Trust Inventory (OTI)*, versiunea scurtă, pentru a măsura nivelul de încredere între:

- managementul la nivelul departamentului și cel la nivelul facultății;
- managementul la nivelul facultății și cel la nivelul universității;
- managementul „academic” și managementul sistemului administrativ (Direcția Generală Administrativă).

Datele obținute pun în evidență un nivel semnificativ de neîncredere între managementul academic și cel administrativ, acestuia din urmă fiindu-i atribuite caracteristici care au legătură mai degrabă cu lipsa de transparență și acțiunile explicit manipulative.

În ceea ce privește managementul academic, departamentele au o încredere scăzută în structura/acțiunile celor care conduc facultatea respectivă, aceiași atitudine funcționând între facultăți și rectorat. Este de menționat faptul că managementul la nivel de rectorat se bucură de un nivel mai ridicat de încredere din partea corpului profesoral decât departamentele și facultățile, ceea ce ar putea asigura nivelul minimal de încredere organizațională necesar pentru implementarea unor strategii/planuri de optimizare a activității.

2.5 ANALIZA SWOT

Analiza SWOT a Universității „Lucian Blaga” din Sibiu a fost realizată prin agregarea următoarelor surse de date:

- analizele sectoriale efectuate de către membrii fiecărui colectiv, centralizate și sumarizate la nivel de facultăți, analizele SWOT ale facultăților;
- analiza SWOT realizată independent de către grupul de experți delegați în acest sens;
- datele calitative colectate în cadrul sesiunilor de instruire și al focus grupurilor.

Analiza SWOT obținută în urma acestui proces de consultare generală în cadrul organizației, agregat cu datele obținute în cadrul TSA, este următoarea:

Puncte tari

- ULBS este o universitate de educație și cercetare cu poziție dominantă în piața zonală;
- ULBS are o ofertă educațională diversă, pentru multe specializări oferind ciclul complet 3+2+3 de pregătire academică;
- ULBS derulează programe de nișă, unele unice în România;
- ULBS deține zone de excelență în cercetare și în protecția proprietății intelectuale, zone a căror bună practică poate fi extinsă;
- ULBS este o universitate cu un grad ridicat de internaționalizare;
- ULBS dispune de o platformă de e-learning performantă;
- ULBS oferă comunității academice servicii de calitate, peste media națională (biblioteca, cămine și cantine).

Puncte slabe

- ULBS are o poziționare mai degrabă pasivă în piața de profil;
- ULBS are o identitate puțin cristalizată, fiind eforturi insuficiente pentru crearea unui brand ULBS, strategie insuficient orientată spre diferențiere;
- nivelul de descentralizare este redus, răspunderea individuală este mai degrabă formală, evaluarea performanței nu produce diferențiere și nu este urmată de măsuri pro-active;
- reglementarea este excesivă, dar ineficientă. Multe dintre regulile enunțate nu sunt respectate sau permit „excepții”, reacția instituțională la încălcarea regulilor este încă sporadică;
- mulți dintre membrii corpului profesoral sunt absolvenți ai ULBS, ceea ce determină un grad ridicat de închidere și conservatorism la nivelul culturii organizaționale;
- există un grad ridicat de confuzie între capacitatea intelectuală/rezultatele profesionale ale membrilor corpului profesoral și calitatea acestora de angajați și parte a unei ierarhii instituite;
- competențele necesare îndeplinirii misiunii instituționale sunt insuficiente, în parte datorită deficienței resurselor. În unele domenii de specializare activitatea este centrată mai ales pe profesor, aplicațiile practice sunt insuficiente, evaluarea este parțial transparentă și insuficient predictibilă, activitățile interdisciplinare, transdisciplinare și extracurriculare sunt insuficient reprezentate, pregătirea profesională este doar în parte în legătură cu competențele cheie necesare studenților pentru angajare.

Oportunități

- brandul „Sibiu”, zona este atractivă din punct de vedere economic, social și cultural;
- există în piață o cerere importantă de servicii life-long-learning, de învățare pe tot parcursul vieții;
- există în piața internațională o cerere consistentă pentru programe academice în limbi străine și de circulație internațională (pentru Sibiu cel mai ușor de valorificat ar fi programele în limba germană, urmate de cele în limba engleză, franceză, spaniolă și chineză). Valorificarea unei astfel de oferte poate fi susținută de parteneriatele ULBS cu Europa, Asia, America Latină, Institutul Confucius, etc;
- deschiderea de filiale ale ULBS în alte țări;
- există o cerere consistentă de servicii din partea mediului economic, pe care universitatea le poate livra în condiții de calitate superioară și preț competitiv.

Amenințări

- tendințe demografice negative, emigrare, numărul absolvenților cu diplomă de bacalaureat în scădere;
- lipsa unei viziuni/strategii coerente de dezvoltare pentru sistemul de învățământ din România;
- instabilitate legislativă, finanțare insuficientă, acordată pe baze netransparente, predictibilitate redusă a finanțării publice, chiar pe termen scurt, politică incoerentă de finanțare a cercetării, discrepanță mare între cerințele impuse pe plan național și finanțarea publică națională asigurată;
- globalizarea accentuată, care elimină barierele de spațiu în ceea ce privește competiția;
- percepția negativă asupra calității învățământului românesc, atât pe plan intern, cât și pe plan extern.

3 VIZIUNEA, MISIUNEA ȘI VALORILE ULBS

Învățământul superior joacă un rol cheie în deschiderea de noi orizonturi, prin contribuții importante la o dezvoltare echitabilă și susținută și la formarea unei culturi a păcii. Instituțiile de învățământ superior trebuie să acționeze critic și obiectiv pe bază de competențe și merite, promovând activ solidaritatea intelectuală și morală, servind nevoile intelectuale. Într-o lume a transformărilor în adâncime, instituțiile de învățământ superior trebuie să acționeze în mod responsabil. Instituția de învățământ superior trebuie să prevadă, să anticipateze schimbări în toate sectoarele societății, să fie pregătită și capabilă să facă diferențieri, să se adapteze în concordanță cu acestea.

În scopul satisfacerii cerințelor clienților și a deținătorilor de interese, ULBS definește

3.1 VIZIUNEA ULBS

ULBS se va poziționa în rândul universităților multidisciplinare de prestigiu din România, ce va promova excelența în educație și cercetare. ULBS va fi o universitate modernă, orientată către nevoile academice ale studenților și societății, activ implicată în rețelele de cercetare naționale și internaționale. Prin managementul profesionist al resurselor umane, financiare și materiale de care dispune, ULBS va furniza servicii de înaltă calitate tuturor grupurilor de stakeholderi, într-o manieră sustenabilă.

3.2 MISIUNEA ULBS

Misiunea Universității „Lucian Blaga” din Sibiu ca broker de cunoștințe și formator de competențe este de a promova excelența și principiile sustenabilității în procesul de învățământ și cercetare într-un spectru larg de discipline, prin:

- realizarea unui învățământ creativ și stimulator care să integreze rezultatele cercetării științifice naționale și internaționale în dezvoltarea capitalului intelectual;
- realizarea unor parteneriate academice internaționale cu universități de prestigiu;
- integrarea centrelor de cercetare în rețelele internaționale de excelență și realizarea de cercetări fundamentale și aplicative, generatoare de cunoaștere;
- dezvoltarea angajamentului istoric pentru promovarea libertății academice în conformitate cu înalte standarde de etică;
- realizarea unui climat intern stimulator intelectual și social, în care întregul personal să muncească cu mândrie și profesionalism;
- dezvoltarea parteneriatelor în toate domeniile, la nivel național și internațional și valorificarea cunoștințelor în scopul dezvoltării sustenabile a societății.

Misiunea universității cuprinde două aspecte importante:

- Misiunea educațională și de cercetare îndeplinită de universitate prin cunoaștere, cercetare și modelare de caractere
- Misiunea socială cu rol de a concretiza sensul politicilor de dezvoltare socială la nivelul comunității locale și al societății românești în ansamblul ei, pentru a contribui la o dezvoltare socială durabilă, cu profesioniști din toate domeniile, capabili să soluționeze problemele dezvoltării și cunoașterii pentru îmbunătățirea continuă a calității vieții.

ULBS reprezintă un centru de convergență, un lăcaș al științei, culturii și umanismului deschis tuturor celor care satisfac rigorile și criteriile de acceptare valorică.

ULBS se dorește a fi:

- o universitate care să ofere studenților competențele necesare pentru a face față provocărilor lumii reale și pentru a-i pregăti să învețe pe tot parcursul vieții
- o universitate care inovează permanent
- o universitate flexibilă care să răspundă nevoilor societății
- o universitate care promovează parteneriatele și spiritul civic

Misiunea ULBS se concretizează în următoarele:

- ULBS promovează educația și cercetarea în concordanță cu exigențele unei societăți bazate pe cunoaștere, inovare și învățare continuă și integrare în circuitul european și mondial.
- Cunoașterea metodică și aducerea de contribuții originale în domeniile prioritare ale științei și tehnologiei secolului XXI și educarea în profil larg, flexibilă, interactivă și continuă, atât a studenților, cât și a absolvenților de învățământ superior.
- ULBS va fi permanent deschisă pentru interacțiunea cu mediul economic, social și academic la nivel local, național și internațional.
- ULBS contribuie la dezvoltarea locală, regională și națională din punct de vedere social, economic, cultural.

În concordanță cu spiritul misiunii sale, ULBS încorporează în activitatea sa următoarele **principii**:

- **Unitatea între activitatea didactică și cercetare**

ULBS susține principiul libertății de gândire și acțiune în cercetare și activitatea didactică. Activitatea didactică este strâns legată de domeniile de cercetare, orientându-se către discursul academic. Procesul didactic este în perpetuă dezvoltare și este strâns legat de continua creștere de cunoștințe. În activitatea didactică universitară descoperirile, teoriile, modelele și metodele sunt prezentate fundamentat, discutate critic și dezvoltate în continuare de către studenți și cadre didactice, într-un proces colaborativ.

Scopul activității didactice este acela de a educa și de a pregăti studenții pentru activitatea profesională sau cea de cercetare științifică. Cadrele didactice au responsabilitatea de a motiva studenții pentru atingerea excelenței în pregătirea specifică domeniului studiat. Educația universitară reprezintă pentru cadrele didactice o continuă provocare metodico-didactică și a conținuturilor predate.

Îndeosebi în domeniul cercetării științifice, rezultatele nu sunt planificabile și cuantificabile a priori. De aceea obiectivul strategic pe termen lung este acela de a oferi un cadru care susține noi descoperiri. Astfel, universitatea susține activități care facilitează inițiative de cercetare și descoperiri pe termen lung și care aduc beneficii directe activităților didactice ale cadrelor de cercetare. Prin specificul departamentelor facultății acestea sunt orientate atât către activitatea de cercetare fundamentală, cât și către cercetarea aplicată.

Acest obiectiv trebuie susținut de o infrastructură de cercetare modernă și de o structură administrativă performantă, care eliberează pe cât posibil studenții și cadrele academice de activitățile specifice administrative.

- **Internaționalizare și colaborare cu comunitatea**

Axiomatic și din tradiție ULBS are ca obiectiv să devină un pol de excelență, atât la nivel național, cât și internațional. Pentru a atinge acest obiectiv nu este nevoie doar de excelență la nivel local, dar și de o colaborare intensă în cercetare și la nivel didactic cu parteneri din țară și din străinătate.

Angajamentul la nivel european, parteneriatele cu alte facultăți și departamente de specialitate din Europa, și participarea la programe internaționale cu Asia și America Latină subliniază determinarea instituției în procesul de internaționalizare.

Dezvoltarea activităților internaționale va fi susținută de schimburi de experiență și mobilități ale personalului academic din toate stadiile carierei. De asemenea, se va urmări diversificarea și creșterea numărului de mobilități studențești în toate etapele de pregătire. Prin specificul specializărilor oferite de ULBS, perioadele de mobilitate vor fi orientate atât spre schimburi cu alte instituții de cercetare și universități, dar și spre stagii de pregătire profesională în companii din țară și străinătate.

Internaționalizarea și colaborarea cu comunitatea vor reprezenta direcții cu o pondere importantă în cadrul activităților ULBS. Astfel se va urmări permanent creșterea numărului parteneriatelor active atât în domeniul academic, cât și cu mediul social și economic.

- **Asigurarea calității**

Orientarea spre calitate în cercetare, activitatea didactică și cea administrativă este un factor de succes important în activitatea universității. Alinierea activităților de cercetare și a celor didactice la standarde internaționale de calitate trebuie realizată prioritar. Astfel va crește cota în publicațiile științifice naționale și internaționale, interesul către parteneriate trans-naționale, mobilitatea studenților și a personalului academic și vizibilitatea instituției la nivel național și internațional.

În strategia de dezvoltare pe termen lung este necesară ancorarea standardelor și metricilor internaționale de asigurare a calității, care vor fi implementate în activitățile didactice și de cercetare.

- **Guvernanță instituțională și management financiar**

Pragmatismul și profesionalismul în managementul organizațional și financiar facilitează menținerea elementelor de performanță deja prezente în cadrul universității și facilitează structuri de cooperare noi și inovative, care permit dezvoltarea sustenabilă a ULBS. În cadrul ULBS este necesară o cooperare constructivă și permanentă bazată pe respect și încredere reciprocă între departamentele didactice și nedidactice, între activitățile de cercetare, dezvoltare, inovare și cele de învățământ.

3.3 VALORILE ULBS

SPIRITUL ANTREPRENORIAL: Motorul dezvoltării și creșterii ULBS îl reprezintă abordarea antreprenorială. Aceasta se regăsește în fiecare decizie luată, în fiecare parteneriat încheiat, în fiecare proiect de cercetare inițiat. Întreaga activitate a ULBS este orientată către descoperirea și valorificarea oportunităților, către promovarea inovării, dezvoltarea leadership-ului și oferirea unor servicii educaționale calitativ superioare care să încurajeze indivizii în a-și exprima vocația și a-și dezvolta potențialul.

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ: ULBS trebuie să existe ca un organism viu, puternic, bazat pe: competența, atașamentul, loialitatea și motivația fiecărui membru și capabilitatea de a face față cerințelor pieței printr-o permanentă preocupare pentru perfecționare. Entuziasmul, utilizarea eficientă a resurselor, capacitatea de a înțelege și a-și asuma responsabilități, simplitatea, modestia și respectul față de colegi trebuie să fie ideile călăuzitoare ale fiecărui membru al ULBS.

RESURSA UMANĂ: ULBS este permanent preocupată de atragerea și formarea unei resurse umane competitive, considerată a fi cel mai prețios activ. Succesul ULBS depinde de calitatea angajaților, de modul în care aceștia sunt instruiți, perfecționați continuu, motivați și atașați valorilor ULBS.

EDUCAȚIA SUSTENABILĂ: Procesele de învățământ din ULBS sunt bazate pe investigarea și rezolvarea problemelor și gândire critică, fiind abordate sistemic, interdisciplinar, și experiențial la toate nivelurile de studii, în scopul pregătirii studenților în vederea tranziției către practici durabile.

INOVAREA: Având credința că întotdeauna există o cale mai bună, că întotdeauna se poate adăuga valoare la ceea ce există deja, ULBS încurajează dezvoltarea și exprimarea ideilor inovatoare, la toate nivelele, păstrând un echilibru corect între ordine, disciplină și libertatea de expresie. Acesta este răspunsul pe care ULBS înțelege să îl dea unei societăți extrem de dinamice.

CERCETAREA DE EXCELENȚĂ: ULBS promovează o intensă activitate de cercetare, ridicată la standarde internaționale, capabilă oricând să asigure un suport real și profesionist pentru mediul de afaceri, capabilă să vină pro-activ în întâmpinarea nevoilor unei societăți românești aflate în schimbare.

CALITATEA: ULBS trebuie să-și îmbunătățească permanent procesele manageriale, educaționale, suport și terțiare astfel încât să ofere educație, cercetare și servicii de calitate, în strânsă legătură cu cerințele stakeholderilor și cu legislația în vigoare.

DESCHIDEREA: Rațiunea de a fi a ULBS se bazează pe o gândire orientată către valorile universale și o politică a parteneriatelor care asigură schimbul de idei și dezvoltarea durabilă a societății. Consorțiile realizate de ULBS vor urmări creșterea capacității tuturor partenerilor de a furniza, utiliza eficient și transfera toate categoriile de resurse (materiale, umane, financiare și informaționale) atât între aceștia, cât și în și dinspre mediul extern.

4 PERSPECTIVELE STRATEGICE ALE ULBS

Comunitatea academică a ULBS conștientizează valoarea strategică a rolului său în sectorul universitar și social, în conformitate cu tradiția culturală de valoare unică a zonei, cu tradiția învățământului superior din Sibiu, dar și cu profilul universității.

Obiectivele de dezvoltare cheie ale ULBS sunt :

- Să își consolideze poziția de universitate de educație și cercetare, cu grad de încredere ridicat.
- Să ofere un mediu propice în care cercetarea originală și aplicarea ei în orice domeniu să se dezvolte.
- Să fie o universitate deschisă către societate, preocupată pentru educația continuă și cooperare științifică și academică în plan local, național și internațional, cu toate mediile profesionale interesate.
- Să atragă un număr sporit de studenți eminenți din țară și străinătate și să contribuie la dezvoltarea acestora, în profil larg, cu spirit de acțiune și creativitate.
- Să furnizeze cadrul, căile și mijloacele pentru dezvoltarea unor centre de excelență în cercetarea științifică și a unor centre de inovare didactică.

Pentru dezvoltarea echilibrată a universității, obiectivele acesteia de dezvoltare au fost încadrate în cinci perspective:

- Educație și Activitate didactică
- Cercetare, Dezvoltare și Inovare
- Internaționalizare
- Implicare activă în comunitate
- Guvernanță universitară

4.1 PERSPECTIVA: EDUCAȚIE ȘI ACTIVITATE DIDACTICĂ

Argument

Nivelul de dezvoltare al unei societăți este determinat în mare parte de performanța sistemului său de învățământ, de nivelul de educație al cetățenilor. Resursa umană înalt calificată, creativitatea, producerea și valorificarea cunoașterii s-au dovedit în timp factori determinanți în evoluția economică a țărilor puternic dezvoltate. Educația este mijlocul cel mai eficient de care dispune o societate pentru a răspunde provocării viitorului.

Imaginea și percepția externă asupra Universității „Lucian Blaga” din Sibiu sunt atribuite într-o mare măsură calității și diversității programelor de studii oferite. Schimbarea structurilor de studii conform procesului Bologna, modificarea culturii academice către un parteneriat educațional între cadru didactic și student, tendințele sociale către învățarea continuă pe tot parcursul vieții și vizibilitatea programelor de studii la nivel național, european și chiar mondial impun noi cerințe structurale și adaptarea programelor analitice la toate nivelurile de pregătire.

La nivel global, universitățile trebuie să facă față provocărilor actuale, menținând un echilibru între nevoia **educației de masă** – atât din motive de echitate și eficiență economică, cât și ca urmare a faptului că societatea bazată pe cunoaștere necesită noi competențe și calificare superioară a forței de muncă – și nevoia pentru **exelență în educație** în contextul unei concurențe acerbe între universități. De asemenea, conform cadrului european, universitățile trebuie să fie capabile să dezvolte competențe pentru viață, adică un pachet multifuncțional de cunoștințe, deprinderi și atitudini necesare pentru împlinire personală și dezvoltare, incluziune socială, cetățenie activă, angajabilitate în societatea bazată pe cunoaștere, incluziune pro-activă și durabilă pe piața muncii. Aceasta presupune un accent mai mare pus pe competențe transversale: comunicare în general (comunicare on- line în special), lucrul în echipă, colaborare, cooperare, responsabilitate socială, etică. De asemenea, studenții trebuie pregătiți pentru a fi capabili să reacționeze și să inoveze într-o lume în continuă schimbare. Este nevoie de dezvoltarea unor noi abilități. În acest context, abilitățile de anticipare, de reacție rapidă, de comunicare în medii inter- și multiculturale devin esențiale.

Creșterea importanței pregătirii universitare în societatea cunoașterii din secolul 21 este însoțită de o sporire a mobilității studenților și de biografii discontinue la nivel de student. În paralel cu aceste tendințe de dezvoltare se înmulțesc și cererile de programe modulare, flexibile, adaptabile biografiilor individuale.

Liberalizarea „pieței” educaționale, la nivel național și european, și tendințele demografice negative din ultimii 20 de ani, reprezintă provocări serioase pentru universitățile românești în general. Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu se confruntă cu aceleași provocări, competiția între universități pentru a atrage studenți facilitând orientarea viitorilor candidați nu doar către alte centre universitare cu tradiție din țară, ci și către centre din străinătate, în special cele vorbitoare de limbă germană.

Universitatea oferă programe de pregătire conform arhitecturii procesului Bologna, oferind studenților șanse mai bune de angajare pe piața muncii locală, națională și internațională, cât și posibilități de creștere a mobilității verticale între programele de studii – licență și master –, de modularizarea și sporire a nivelului de competențe prin continua adaptare și creștere a calității programelor analitice. Programele de licență oferă pregătirea de bază și competențele generale pentru piața muncii. Deoarece programele de tip Master oferă un nivel de specializare ridicat este de dorit ca numărul acestui tip de programe să fie mai mare decât al celor de licență. La nivel de studii doctorale, obiectivul pe termen lung este dezvoltarea de programe competitive la nivel internațional și obținerea de finanțări bugetare și extrabugetare pentru doctoranzi.

Creșterea performanței unei universități este determinată de atragerea de studenți performanți și cadre didactice, de resurse adecvate și de o guvernare profesionistă, printr-o viziune strategică și o cultură a excelenței în care rezultatele să fie măsurabile. Actul de decizie în interiorul universității trebuie să fie exercitat împreună și pentru student, având ca obiectiv general creșterea rolului activ al studenților și absolvenților în activitatea educațională și managerială a ULBS.

Dezvoltarea programelor de studii comune cu alte instituții educaționale europene – Joint Programmes – este alt obiectiv strategic pe termen lung, ce poate contribui la vizibilitatea internațională și creșterea calității educaționale la nivel instituțional și a cărei dezvoltare va fi susținută de ULBS. Dezvoltarea echilibrată a programelor de studii în paralel cu dezvoltarea activității de cercetare științifică face necesară introducerea unor criterii de bază pentru adaptarea/modernizarea programelor de studii cum ar fi:

- **Activitate didactică bazată pe rezultate din activitatea de cercetare**

Creșterea importanței activității de cercetare concomitent cu menținerea unui standard înalt de calitate la nivel didactic, nevoia de modernizare și internaționalizare a unor programe analitice, duc la presiuni crescute asupra personalului academic. Armonizarea direcțiilor de cercetare cu dezvoltarea programelor educaționale facilitează pe termen lung efecte sinergice care vor crește calitatea ambelor tipuri de activitate.

- **Angajabilitatea absolvenților**

Creșterea capacității absolvenților de a găsi un loc de muncă în mediul economic, administrația publică sau mediul academic ca rezultat al competențelor dobândite în cadrul programelor de studiu urmate în universitate reprezintă un obiectiv major de dezvoltare.

- **Centrarea procesului didactic pe student**

Transformarea programelor de studii conform arhitecturii Bologna are ca scop punerea studentului și nevoilor sale în centrul dezvoltării programelor educaționale. Implementarea pe termen lung a unor programe de studii modulare trebuie susținută de programe analitice în care efortul necesar pentru promovarea modulelor este transparent, atât pentru cadrele academice, cât și pentru studenți și cărora le sunt atribuite credite ECTS. Modularizarea susține flexibilizarea și individualizarea carierelor studențești. De asemenea, este facilitată interdisciplinaritatea, astfel ca studenții să poată urma module ale altor facultăți/departamente, fără ca aceste activități să creeze eforturi suplimentare din punct de vedere administrativ și didactic.

Tendențele sociale, nevoia de învățare pe tot parcursul vieții, au făcut ca un număr semnificativ de studenți să urmeze programe de studii în paralel cu activități ocupaționale. Dezvoltarea programelor educaționale va trebui să aibă în vedere posibilitatea ca un student să urmeze programele de studiu atât în sistem „full-time”, cât și în sistem „part-time”.

- **Internaționalizare**

Creșterea numărului de mobilități atât la nivel de cadre didactice, cercetători, cât și la nivel de studenți, masteranzi, doctoranzi reprezintă un pas important în internaționalizarea universității. Dezvoltarea cunoștințelor de limbi străine, oferirea de module în limbi de circulație internațională, creșterea numărului de cursuri de limbi străine într-un centru specializat al universității și în final introducerea de programe – mai ales la nivel Master – predate în limbi străine vor duce la creșterea vizibilității, competitivității și atractivității ofertei educaționale a ULBS.

- **Implementarea noilor tehnologii educaționale**

Disponibilitatea noilor tehnologii informatice ca platforme de învățământ electronic facilitează utilizarea tehnologiilor multimedia în predare și învățare, precum și dezvoltarea de modele didactice noi. Utilizarea tehnologiilor e-Learning este o modalitate de îmbunătățire a profilului și calității programelor de studii, dar face necesară în același timp instruirea personalului didactic și a personalului administrativ delegat pentru probleme curriculare în utilizarea eficientă a acestor sisteme. De asemenea, utilizarea tehnologiilor informatice facilitează oferta de e-Servicii pentru studenți.

Obiective și acțiuni strategice**O1.1 Asigurarea unei educații adaptate societății cunoașterii****Acțiuni strategice**

- A1.1.1 Armonizarea curriculumului universitar cu cerințele pieței muncii în scopul creșterii angajabilității absolvenților;
- A1.1.2 Compatibilizarea programelor analitice și a rutelor de studiu în funcție de practicile europene de referință și a arhitecturii procesului Bologna;
- A1.1.3 Actualizarea permanentă a conținuturilor disciplinelor în conformitate cu cele mai actuale rezultate din cercetarea științifică din domeniul respectiv;
- A1.1.4 Evaluarea periodică a programelor de studii din perspectiva cererii pe piață, a angajabilității absolvenților, a resurselor umane și financiare implicate, etc;
- A1.1.5 Trecerea de la programe centrate pe cantitatea informațiilor și a efortului depus de studenți la programe centrate pe dezvoltarea de competențe și instituirea unei astfel de abordări în rândul cadrelor didactice;
- A1.1.6 Creșterea importanței acordate practicii profesionale, precum și inițierea/dezvoltarea în colaborare cu mediul de afaceri a unor programe de practică realizate în regim de internship;
- A1.1.7 Implicarea studenților în activități de cercetare; centralizarea și diseminarea rezultatelor activității științifice studențești;
- A1.1.8 Încurajarea participării studenților la competiții profesionale naționale și internaționale;
- A1.1.9 Promovarea schimbului de experiență la nivel național și internațional prin încurajarea și susținerea mobilităților naționale și internaționale a studenților în baza acordurilor de cooperare între universități;
- A1.1.10 Dezvoltarea personală și profesională a studentului; promovarea în rândul studenților a activităților extra-curriculare și de voluntariat, prin colaborare cu organizațiile și asociațiile studențești.

O1.2 Consolidarea numărului de studenți**Acțiuni strategice**

- A1.2.1 Dezvoltarea activității de tutorat, în special la studenții din primul an de studii;
- A1.2.2 Îmbunătățirea calității activităților didactice;
- A1.2.3 Inițierea de programe de studii în concordanță cu noile calificări cerute de piața muncii;
- A1.2.4 Flexibilizarea programelor de studii (rezultat direct al modularizării), permițându-le astfel studenților un nivel mai mare de individualitate în programul de studii urmat;
- A1.2.5 Stabilizarea numărului de studenți pentru a asigura ocuparea locurilor în programele de studii acreditate, prin lărgirea bazinului de recrutare și atragerea de studenți din țară și de peste hotare;
- A1.2.6 Dezvoltarea competențelor studenților în domeniul TIC;
- A1.2.7 Modernizarea serviciilor administrative, în special prin implementarea de sisteme informatice, pentru a crește nivelul de satisfacție al studenților.

O1.3 Dezvoltarea culturii calității și a sistemului de asigurare a calității**Acțiuni strategice**

- A1.3.1 Conștientizarea rolului calității la nivel instituțional;
- A1.3.2 Dezvoltarea și îmbunătățirea procedurilor pentru asigurarea calității;
- A1.3.3 Cooperarea cu forurile de specialitate la nivel național și internațional, cu alte agenții și organisme abilitate în vederea realizării de schimburi de experiență și dobândirea de noi cunoștințe pentru aplicarea unui management al calității eficient și performant;
- A1.3.4 Îmbunătățirea mecanismelor pentru monitorizarea și evaluarea periodică a programelor de studii;
- A1.3.5 Îmbunătățirea continuă a activității cadrelor didactice prin evaluarea și monitorizarea periodică a performanțelor acestora;
- A1.3.6 Asigurarea resurselor necesare dezvoltării sistemului de asigurare a calității la nivel instituțional;
- A1.3.7 Implicarea tuturor stakeholderilor în activitățile de asigurare a calității – studenți, reprezentanți organizații etc;
- A1.3.8 Identificarea și aplicarea bunelor practici din universități internaționale de prestigiu.

O1.4 Creșterea gradului de integrare a TIC în activitatea didactică**Acțiuni strategice**

- A1.4.1 Dezvoltarea structurii de e-Learning a universității;
- A1.4.2 Creșterea utilizării potențialului educațional oferit de mijloacele de informare în masă, mai ales pentru programele de învățare la distanță și de educație continuă;
- A1.4.3 Inițierea și implementarea unor programe de studii în format Blended learning;
- A1.4.4 Perfecționarea cadrelor didactice în utilizarea tehnologiilor informației și comunicării;
- A1.4.5 Modernizarea continuă a laboratoarelor din facultăți;
- A1.4.6 Dezvoltarea tehnologiilor și rețelelor de comunicare din ULBS.

O1.5 Creșterea angajabilității prin dezvoltarea serviciilor suport pentru studenți**Acțiuni strategice**

- A1.5.1 Organizarea și desfășurarea activităților de consiliere individuală și de grup pe probleme vocaționale și educaționale;
- A1.5.2 Dezvoltarea activităților de consiliere psihologică și de consiliere în planificarea carierei pentru studenți;
- A1.5.3 Evaluarea psiho-aptitudinală necesară pentru stabilirea compatibilității cu postul, precum și elaborarea de rapoarte de îndrumare a carierei;
- A1.5.4 Organizarea de traininguri, workshop-uri privind: sursele de informare și documentare în domeniul profesional; elaborarea unei scrisori de intenție, elaborarea unui CV profesional, prezentarea la interviu, etc;
- A1.5.5 Menținerea unei legături active cu mediul economic, social și cultural din regiune, precum și cu instituțiile specializate ale statului pentru identificarea și diseminarea către studenți a locurilor de muncă disponibile;
- A1.5.6 Organizarea periodică de târguri de joburi, atât la nivelul ULBS, cât și specializate pe facultăți;
- A1.5.7 Organizarea de întâlniri periodice între studenți și lideri din mediul economic, social și cultural.

4.2 PERSPECTIVA: CERCETARE, DEZVOLTARE ȘI INOVARE

Argument

Trecerea la o economie bazată pe cunoaștere reprezintă o opțiune strategică fundamentală și va avea un impact deosebit asupra dezvoltării globale durabile a omenirii, universitățile având un rol esențial prin contribuția adusă la producerea, transmiterea, diseminarea și utilizarea de cunoaștere.

La nivel european și internațional se observă tendința către diferențiere între universități de cercetare și cele care activează cu precădere în activitatea didactică. Cercetarea științifică reprezintă pentru ULBS unul dintre pilonii de bază ai activității și un obiectiv principal de dezvoltare pe termen lung. ULBS trebuie să ocupe o poziție centrală într-o societate bazată pe cunoaștere, să fie o sursă deschisă pentru producerea de cunoaștere și de educație pentru și prin cunoaștere.

Generarea și exploatarea de cunoaștere au devenit surse vitale ale creșterii bunăstării pe plan global. Cunoașterea reprezintă totodată elementul central ce determină competitivitatea și, ca atare, statele lumii, în special cele dezvoltate, s-au angajat în generarea sistematică a acesteia, dezvoltând sisteme naționale și internaționale tot mai sofisticate.

În lupta națiunilor pentru excelență, universitățile joacă un rol sporit. Acestea sunt provocate să se transforme în actori importanți pe piața cunoașterii, atrăgând și dezvoltând resurse umane de vârf și concentrând facilități/infrastructuri de cercetare importante.

Uniunea Europeană depune eforturi pentru recuperarea decalajelor de creștere economică față de Statele Unite și Japonia, așezând domeniul CDI la baza acestor demersuri. În prezent, Uniunea Europeană, prin programul Orizont 2020 își orientează eforturile în jurul a trei direcții: excelență științifică, leadership industrial și abordarea provocărilor societale.

Având în vedere experiența, resursele și prioritățile sale de dezvoltare în domeniul cercetării, ULBS își propune să dezvolte programe de cercetare competitive și să obțină rezultate în următoarele domenii prioritare ale programului Orizont 2020 (<http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-sections>) :

- Tehnologiile informației și comunicațiilor
- Nanotehnologii, materiale avansate, prelucrare și procesare avansată, biotehnologii
- Inovarea în IMM-uri
- Sănătate, schimbări demografice și bunăstare
- Securitate alimentară, Agricultură și silvicultură sustenabile, Ape continentale și maritime, Bioeconomie
- Energie curată, sigură și eficientă
- Transport inteligent, verde și integrat
- Acțiuni climatice, mediu, eficiența resurselor și materiilor prime
- Europa într-o lume în schimbare – societăți inclusive și inovative
- Societăți sigure – protejarea libertății și a securității Europei și cetățenilor ei

Programele de coeziune economică și socială, prin intermediul cărora statele, sau mai exact regiunile, sunt susținute cu sume importante în direcția reducerii decalajelor structurale, reprezintă o altă oportunitate de finanțare a cercetării, domeniul CDI fiind recomandat ca unul prioritar.

Sistemul românesc de CDI a traversat o perioadă extrem de dificilă după 1989: subfinanțarea și restructurarea întârziată nu au dat șansa de racordare la tendințele mondiale din știință și tehnologie, decât în cazuri izolate, iar sectorul încă fragil al companiilor din România nu a putut exercita o cerere reală pentru inovare. Practic izolat, sistemul CDI s-a fragmentat, diferitele sale componente urmărind asigurarea supraviețuirii cu minimum de resurse existente, în principal prin finanțare publică, în cadrul unor subsisteme în mare măsură formale.

Sistemul de învățământ, prin contribuția la dezvoltarea interesului și aptitudinilor de cercetare și inovare ale tinerilor pe întreg parcursul educațional, prin educația în domeniul științei și tehnologiei, formarea inițială a cercetătorilor (cu accent pe numărul și calitatea doctoranzilor), precum și prin calitatea educației terțiare, reprezintă o componentă complementară esențială.

Pornind de la situația națională și contextul internațional, transformarea sistemului CDI în acord cu viziunea pe termen lung presupune răspunsuri la provocări precum:

- dezvoltarea capitalului uman pentru a răspunde nevoii de competitivitate a activității CDI;
- creșterea atractivității carierei în cercetare pentru atragerea cercetătorilor performanți în universități și institutele publice de cercetare, precum și a celor mai talentați tineri absolvenți în programele de doctorat;
- reducerea fragmentării prin stimularea cooperării într-un mediu puternic concurențial;

- focalizarea investiției publice în cercetare; orientarea investițiilor în CDI către rezultate aflate pe frontiera cunoașterii și rezolvarea unor probleme de interes național sau cu aplicații directe în practica socio-economică;
- dezvoltarea unei infrastructuri de CDI adecvate, simultan cu creșterea gradului de utilizare; îmbunătățirea ratei de succes în proiecte internaționale și creșterea gradului de recuperare a contribuției la programul cadru de cercetare al UE; dezvoltarea cooperării internaționale.

Universitățile au un rol important în sistemul național de CDI, o mare parte din rezultatele semnificative în cercetarea științifică românească fiind obținută de cadrele didactice din învățământul superior. Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu este una dintre universitățile ce și-au definit și consolidat poziția în sistemul național de CDI, asumându-și pe lângă misiunea didactică și cea de cercetare științifică. La aceasta a contribuit și dezvoltarea ciclurilor complete de studii (licență – master – doctorat) pe numeroase domenii. În ultimii ani ULBS a depus eforturi considerabile pentru a-și îmbunătăți rezultatele în domeniul cercetării, raportându-se la indicatori „sănătoși” recunoscuți la nivel național și internațional. De asemenea, ULBS desfășoară activități eficiente în domeniul protecției proprietății intelectuale.

Preocupată de poziția în diverse clasamente naționale și internaționale, ULBS își propune să își îmbunătățească performanțele prin adoptarea unor strategii coerente care să permită să avanseze în aceste ierarhii.

Obiective și acțiuni strategice

Prin sistemul de cercetare – dezvoltare – inovare din ULBS ne propunem să dezvoltăm știința și tehnologia cu scopul de a menține universitatea printre universitățile de prestigiu la nivel național și internațional, de a îmbunătăți calitatea socială și de a spori cunoașterea cu potențial de valorificare și lărgire a orizontului de acțiune.

Pentru îndeplinirea acestui rol ne propunem trei **obiective strategice**:

1. Crearea de cunoaștere, respectiv obținerea unor rezultate științifice și tehnologice de vârf, competitive la nivel național și internațional, având ca scop creșterea vizibilității internaționale și transferul rezultatelor în economie și societate. Atingerea acestui obiectiv presupune integrarea în rețele naționale și internaționale și promovarea excelenței în cercetare. Se vor susține centre de excelență cu recunoaștere internațională, facilitățile necesare cercetării de performanță, formarea tinerilor cercetători prin doctorat și condiții pentru tinerii cercetători post-doctoranzi. Se vor crea poli de excelență prin finanțarea unor proiecte propuse de personalități cu potențial deosebit, apreciate la nivel internațional. Un accent deosebit se va pune pe formarea tinerilor cercetători în școli doctorale sau postdoctorale de excelență, care să le asigure o pregătire corespunzătoare și dezvoltarea capacității de a realiza cercetări avansate.

2. Îmbunătățirea valorificării cercetării prin inovare cu impact la nivelul agenților economici și transferul cunoștințelor în practica economică. Acest obiectiv vizează obținerea unor rezultate tehnologice de vârf, cercetări de tipul rezolvare de probleme complexe (*problem solving*), de interes local, regional, național sau formulate de agenți economici, precum și dezvoltarea de tehnologii, produse și servicii inovative cu aplicabilitate directă. Vor fi stimulate parteneriate cu institute de cercetare și agenți economici.

3. Creșterea calității sociale prin dezvoltarea de soluții, inclusiv tehnologice, care să genereze beneficii directe la nivelul societății. Din această categorie fac parte soluțiile la probleme locale, regionale și naționale legate de coeziunea și dinamica socială, creșterea eficienței politicilor, precum și probleme legate de sănătate, mediu, infrastructură, amenajarea teritoriului și valorificarea resurselor naționale.

În realizarea celor trei obiective strategice se vor avea în vedere următoarele obiective specifice:

O2.1 Dezvoltarea resursei umane angajate în cercetare

Acțiuni strategice

- A2.1.1 Elaborarea de programe / planuri individuale și alocarea efectivă a cuantumului din norma didactică destinată cercetării, pentru cercetare. Corelarea programelor individuale cu Planul de cercetare al departamentului/ facultății;
- A2.1.2 Dezvoltarea și consolidarea sistemului de evaluare a performanțelor în cercetare, în conformitate cu cadrul legal în vigoare și reglementările proprii; comunicarea transparentă a indicatorilor către toate structurile academice și științifice;
- A2.1.3 Stabilirea de criterii privind recompensarea performanței și aplicarea unor sisteme de premiere pentru:
- cercetări care se finalizează prin lucrări publicate în reviste de prestigiu (cotate ISI, SCI);
 - cercetări care se finalizează cu brevetarea și transferul la agenți economici a rezultatelor;
 - obținerea de rezultate la manifestări științifice, competiții recunoscute la nivel național și internațional, premii internaționale, calitatea de membru al Academiei Române sau al altor organizații naționale și internaționale recunoscute.
- A2.1.4 Recompensarea anuală a cadrelor didactice pentru performanțe științifice
- A2.1.5 Organizarea de competiții anuale care să recompenseze rezultatele în cercetarea științifică ale tinerilor cercetători;
- A2.1.6 Realizarea unei baze de date la nivel instituțional dedicate informațiilor de ansamblu privind rezultatele cercetării și stadiul dezvoltării cercetării vis-a-vis de direcțiile și obiectivele stabilite;
- A2.1.7 Diseminarea de informații sistematice privind metodologii de evaluare a performanței în cercetare conform legislației în vigoare, standardelor naționale și europene;
- A2.1.8 Întocmirea de proceduri pentru evaluarea activității de cercetare științifică și de mecanisme pentru stimularea cercetătorilor cu rezultate deosebite;
- A2.1.9 Încurajarea formării de colective interdisciplinare și care să beneficieze și de experiența cercetătorilor cu rezultate în activitatea de cercetare.

O2.2 Dezvoltarea centrelor și infrastructurilor de cercetare

Acțiuni strategice

- A2.2.1 Creșterea fondului de documentare, în special prin acces la bazele de date și achiziția de biblioteci „on-line”;
- A2.2.2 Dezvoltarea centrelor de cercetare existente și acreditarea la nivel național / internațional; analiza periodică a activității centrelor și condiționarea funcționării de rezultate;
- A2.2.3 Planificarea achizițiilor pentru echipamentele de cercetare și pentru fondul de documentare pe baza inventarierii celor existente și a estimării necesarului;
- A2.2.4 Dezvoltarea de infrastructuri comune de cercetare cu organizații din mediul economico-social.

O2.3 Înființarea și dezvoltarea de școli doctorale

Acțiuni strategice

- A2.3.1 Corelarea temelor de doctorat cu direcțiile de cercetare la nivel național și internațional;
- A2.3.2 Instituirea unui program de susținere a tezelor de master și doctorat care sunt realizate în cooperare cu companii;
- A2.3.3 Dezvoltarea școlilor doctorale în jurul unor poli de cercetare interdisciplinară de excelență;
- A2.3.4 Creșterea vizibilității școlilor doctorale atât în țară, cât și peste hotare;
- A2.3.5 Crearea unui cadru favorabil atragerii de noi surse de finanțare pentru școlile doctorale;
- A2.3.6 Stimularea abilitării cadrelor didactice.

O2.4 Promovarea și susținerea participării la programe de finanțare**Acțiuni strategice**

- A2.4.1 Participarea la sesiuni de informare, evenimente de networking și brokerage, de cercetare științifică la nivel european – programe de cercetare finanțate de Comisia Europeană – cum ar fi de exemplu Orizont 2020;
- A2.4.2 Identificarea potențialelor surse de finanțare la nivel național și internațional pentru direcțiile de cercetare stabilite și atragerea acestora în universitate;
- A2.4.3 Consultanță tehnică și financiară atât pe perioada elaborării și aplicației pentru finanțare, cât și pe parcursul derulării proiectelor care au obținut finanțare;
- A2.4.4 Definirea de procese și proceduri clare pentru susținerea eficientă a aplicării și participării la consorții internaționale de cercetare;
- A2.4.5 Creșterea rolului studenților în activitatea de cercetare, în special la nivel de master și doctorat, prin constituirea de echipe mixte;
- A2.4.6 Stimularea formării colectivelor de cercetare și integrarea acestora în rețelele de specialitate naționale și internaționale;
- A2.4.7 Asigurarea de interfețe eficiente și funcționale de comunicare între colectivele de cercetare și departamentele/serviciile administrative care susțin activitatea de cercetare;
- A2.4.8 Identificarea și actualizare domeniilor de cercetare prioritare, în concordanță cu prioritățile naționale și internaționale și ținând cont de domeniile de cercetare în care ULBS a probat competență și a înregistrat performanțe notabile.

O2.5 Administrarea eficientă și eficace a cercetării**Acțiuni strategice**

- A2.5.1 Actualizarea permanentă a regulamentelor specifice activității de cercetare, în funcție de prioritățile locale și naționale;
- A2.5.2 Elaborarea periodică de rapoarte de cercetare și adoptarea măsurilor de îmbunătățire în colaborare cu Comisia Senatului pentru Cercetare Științifică;
- A2.5.3 Valorificarea și generalizarea rezultatelor cercetării științifice.

O2.6 Stimularea internaționalizării cercetării**Acțiuni strategice**

- A2.6.1 Corelarea temelor de cercetare cu direcțiile internaționale și naționale;
- A2.6.2 Corelarea activității centrelor de cercetare cu domeniile prioritare la nivel internațional și național;
- A2.6.3 Susținerea din venituri proprii (taxe de participare, donații, sponsorizări etc.) a organizării de conferințe internaționale și indexarea lucrărilor prezentate în baze de date internaționale;
- A2.6.4 Susținerea indexării revistelor ULBS în baze de date internaționale recunoscute;
- A2.6.5 Creșterea vizibilității activităților de cercetare în toate domeniile prin:
 - publicarea de lucrări de specialitate în jurnale internaționale cotate ISI ;
 - mărirea numărului de prezentări ale rezultatelor de cercetare științifică în cadrul congreselor internaționale de specialitate;
 - organizarea și participarea la conferințe științifice cu impact internațional;
- A2.6.6 Creșterea numărului de conferințe internaționale organizate de ULBS; dezvoltarea instituției ca un pol de excelență în acest domeniu de activitate;
- A2.6.7 Susținerea masteranzilor/doctoranzilor care doresc să își realizeze tezele de master/doctorat în cooperare cu instituții de cercetare sau firme din străinătate prin programe de mobilitate;
- A2.6.8 Atragerea de cercetători din străinătate, cadre de cercetare internaționale, prin programe de tipul Marie Curie – sau similare;
- A2.6.9 Participarea la târguri și expoziții internaționale cu specific CDI.

4.3 PERSPECTIVA: INTERNAȚIONALIZARE

Argument

Procesele de internaționalizare și globalizare din ultimii 20 de ani au adus provocări importante pentru învățământul superior. Acestea au condus atât la creșterea cooperării între universități, cât și la concurență acerbă între ele în lupta pentru atragerea de studenți și de fonduri. Un aspect important al problematicii internaționalizării îl reprezintă implementarea Strategiei Lisabona și a Procesului Bologna, ceea ce a condus treptat la crearea unui spațiu european al învățământului superior și la facilitarea mobilității studenților, cadrelor didactice și cercetătorilor în interiorul Uniunii Europene, precum și la dezvoltarea unor noi scheme de guvernare, de evaluare a rezultatelor învățării și de standarde de calitate.

Încă de la înființare, ULBS a menționat colaborarea cu universități din străinătate drept o direcție importantă de dezvoltare. Internaționalizarea instituțională a reprezentat o prioritate pentru ULBS și o condiție esențială pentru prestigiul universității și creșterea vizibilității la nivel național și internațional.

ULBS consideră că dimensiunea internațională trebuie să se regăsească în fiecare proces de bază: internaționalizarea educației, internaționalizarea cercetării-inovării.

Într-o economie globală în care sunt promovate libera circulație a indivizilor, diversitatea, multiculturalitatea, învățământul devine și el global, permițând accesul studenților la universitatea și programul de studii care se potrivește cel mai bine intereselor lor de dezvoltare personală și profesională, indiferent de localizarea geografică a instituției de învățământ superior. La această tendință se adaugă și evoluțiile demografice negative atât la nivel național, cât și internațional, ceea ce determină o intensificare considerabilă a competiției între universități pentru recrutarea de studenți în general și de studenți buni în special. Scăderea natalității la nivel european, coroborată cu migrația indivizilor accentuează competiția pe plan internațional dintre instituțiile de învățământ superior nu numai în ceea ce privește recrutarea studenților, ci și recrutarea celor mai performante cadre didactice și de cercetare.

În acest context devine imperativ necesar ca ULBS să își adapteze conținutul programelor de studii la standardele și cerințele internaționale, să dezvolte cursuri și programe în limbi de circulație internațională, în special engleză, să asigure formarea personalului său, atât a personalului didactic, cât și a celui auxiliar și administrativ, pentru interacțiunea într-o limbă de circulație internațională cu studenții străini.

Accentuarea globalizării a condus la creșterea importanței colaborării internaționale, a schimbului de cunoaștere explicită și a creat comunități științifice internaționale puternice, fără însă a reduce importanța pe care complexul de factori locali o are în adaptarea și valorificarea cunoașterii. Colaborarea internațională în domeniul cercetării este stimulată atât de internaționalizarea problematicii cercetării, cât și de ușurința cu care se pot crea echipe și rețele de cercetare transfrontaliere ca urmare a dezvoltării sistemelor de comunicații și a tehnologiei informației. În același timp, accesul la resurse financiare destinate cercetării este mult mai facil în context european sau internațional, iar schemele de finanțare, dezvoltate cel puțin la nivel european, stimulează crearea unor echipe de cercetare internaționale.

În contextul internaționalizării învățământului, acreditările internaționale devin o cerință. ULBS este conștientă de necesitatea dezvoltării sale în acord cu standardele internaționale de calitate atât în procesele educaționale, cât și în cele de cercetare în vederea obținerii recunoașterii internaționale formale.

Obiective și acțiuni strategice**O3.1 Creșterea numărului de parteneriate internaționale****Acțiuni strategice**

- A3.1.1 Participarea activă în programe europene și internaționale de cooperare universitară;
- A3.1.2 Participarea activă în organizații internaționale și rețele de cooperare la nivel european și mondial;
- A3.1.3 Participarea activă în consorții la proiecte de cercetare cu finanțare europeană;
- A3.1.4 Participarea în școli de vară internaționale;
- A3.1.5 Participarea la evenimente de networking pentru dezvoltarea rețelei de parteneri;
- A3.1.6 Atragerea de cercetători și cadre didactice de excelență internațională pentru activități în cadrul ULBS;
- A3.1.7 Creșterea gradului de colaborare a cercetătorilor și cadrelor didactice din ULBS cu parteneri din străinătate;
- A3.1.8 Creșterea numărului de publicații științifice în colaborare cu parteneri din străinătate;
- A3.1.9 Dezvoltarea de programe de studii de tip Joint Degree și a celor în co-tutelă la toate niveluri de studii;
- A3.1.10 Sprijinirea personalului didactic și a cercetătorilor sub 35 de ani în participarea la stagii de formare și proiecte de cercetare în străinătate;
- A3.1.11 Creșterea numărului de școli de vară internaționale, în special al celor cu tematică interdisciplinară.

O3.2 Creșterea numărului de studenți străini (mobilități și cont propriu valutar)**Acțiuni strategice**

- A3.2.1 Realizarea și implementarea de proceduri pentru recunoașterea creditelor;
- A3.2.2 Creșterea gradului de mobilități „outgoing” pentru personalului didactic;
- A3.2.3 Creșterea gradului de atractivitate a programelor educaționale ale ULBS la nivel internațional;
- A3.2.4 Creșterea numărului de studenți străini care studiază la ULBS prin participarea la evenimente de specialitate și prin diseminare susținută a ofertei educaționale în rețeaua de parteneri;
- A3.2.5 Extinderea programelor de schimburi academice Erasmus Mundus și Erasmus Plus;
- A3.2.6 Dezvoltarea competențelor lingvistice (prioritar pentru limba engleză) ale personalului didactic, personalului didactic auxiliar și de cercetare și ale studenților;
- A3.2.7 Introducerea de interfețe de comunicare cu studenții străini pentru serviciile administrative în limbi de circulație internațională, dar cel puțin în limba engleză;
- A3.2.8 Instaurarea unei culturi a toleranței și a competenței interculturale atât la nivelul corpului academic, cât și al serviciilor administrative;
- A3.2.9 Dezvoltarea unei filiale ULBS în străinătate.

4.4 PERSPECTIVA: IMPLICARE ACTIVĂ ÎN COMUNITATE

Argument

Prin educație și cercetare, ULBS trebuie să răspundă nevoilor societății și să contribuie la creșterea calității vieții. ULBS trebuie să se implice în rezolvarea problemelor societății prin furnizarea de servicii performante de formare inițială, formare continuă a resursei umane, diseminare a rezultatelor cercetării-inovării, implicare în viața social-culturală a comunității. ULBS va fi recunoscută local, regional, național, pentru valoarea și impactul serviciilor sale în folosul comunității. ULBS este un partener activ în colaborare cu mediul privat și administrația locală și națională.

Pentru ca ULBS să poată fi conectată la schimbările ce apar pe piața muncii și la necesitățile pe care stakeholderii le au și la care universitatea trebuie să răspundă, ULBS trebuie să formalizeze comunicarea cu angajatorii și absolvenții prin crearea și operaționalizarea unor entități vitale în dezvoltarea ei sustenabilă: Comitetul Consultativ și Asociațiile absolvenților Alunni.

Globalizarea determină companiile să promoveze inovarea, le motivează să se orienteze spre universități pentru a obține: capital intelectual tot mai bine pregătit, rezultate ale creației științifice de vârf, consultanță și asistență de specialitate.

Într-o economie bazată pe cunoaștere, crește cererea de absolvenți calificați, cu competențe profesionale specifice domeniului de activitate, dar și capabili să se adapteze cerințelor dinamice ale pieței muncii. Răspunsul la astfel de provocări stă în colaborarea activă între toți stakeholderii și, în acest sens, universitatea trebuie să creeze parteneriate viabile cu mediul extern, atât în amonte, cât și în aval.

Importanța parteneriatelor și a angajamentului ULBS sunt esențiale pe toate palierele:

- dezvoltarea colaborării cu mediul preuniversitar, bazin principal de recrutare a studenților;
- corelarea programelor de studiu și a programelor analitice cu cerințele în continuă schimbare ale pieței muncii pentru a asigura o mai bună pregătire a studenților pentru viața profesională;
- cercetare aplicativă: ULBS va fi un lider în inițiative antreprenoriale, transfer tehnologic și comercializarea rezultatelor inovării;
- dezvoltarea capacității ULBS de a presta servicii profesionale către companii și organizații din mediul economic, administrativ și cultural;
- dezvoltarea capacității ULBS de obținere de fonduri (fund-raising);
- extinderea colaborării cu Alunni.

Obiective și acțiuni strategice

O4.1 Instituirea și operaționalizarea parteneriatelor strategice

Parteneriate strategice cu mediul preuniversitar – școli, licee, Inspectoratul Școlar Județean – pentru integrarea coerentă și eficientă a întregului sistem educațional la cerințele actuale și de perspectivă ale comunității, prin proiecte comune

Acțiuni strategice

- A4.1.1 Monitorizarea dinamicii și conturarea tendințelor în privința efectivelor de elevi;
- A4.1.2 Dialogul periodic cu elevii – pentru identificarea nevoilor (reale ale) acestora privind educația;
- A4.1.3 Implicarea elevilor în diverse acțiuni ale ULBS (ex. școli de vară, porți deschise, școala altfel, conferințe științifice studentești, concursuri sportive, acțiuni de ecologizare, etc);
- A4.1.4 Consilierea elevilor în orientarea școlară și profesională și îndrumare pentru cei care aleg ULBS;
- A4.1.5 Pregătirea elevilor pentru examenele de bacalaureat într-un sistem organizat, în spațiile ULBS;
- A4.1.6 Crearea unor echipe mixte cadre didactice din preuniversitar – cadre didactice ale ULBS pentru pregătirea olimpicilor din regiune în vederea participării la concursuri naționale și internaționale în cadrul laboratoarelor ULBS;
- A4.1.7 Identificarea nevoilor de formare/perfecționare a personalului didactic din școli/licee și oferirea de cursuri și programe specializate (DPPD / facultăți).

Parteneriate strategice cu mediul de afaceri – pentru consolidarea triunghiului cunoașterii: educație – cercetare – inovare

Acțiuni strategice

- A4.1.8 Instituirea unui dialog permanent în vederea adaptării programelor analitice universitare la nevoile angajatorilor;
- A4.1.9 Dezvoltarea unor programe de studii de licență și master care să răspundă noilor calificări cerute de piață;
- A4.1.10 Implicarea reprezentanților angajatorilor și absolvenților în structurile consultative ale ULBS;
- A4.1.11 Atragerea specialiștilor din mediul de afaceri spre cel academic pentru a oferi dimensiunea practică a pregătirii studenților – prin susținerea de cursuri, prelegeri, conferințe;
- A4.1.12 Operaționalizarea – eficientă și eficientă pentru ambii parteneri – a stagiilor de practică/internship;
- A4.1.13 Elaborarea unor teme de licență și dizertație care să ofere soluții unor probleme concrete ale companiilor sau instituțiilor publice;
- A4.1.14 Dezvoltarea în parteneriat cu mediul economic a unor parcuri de cercetare universitară și incubatoare de afaceri;
- A4.1.15 Antrenarea în proiecte de cercetare-dezvoltare-inovare în comun – care să răspundă nevoilor firmelor;
- A4.1.16 Dotarea unor laboratoare ale ULBS prin contribuția și implicarea mediului de afaceri, pentru o mai bună pregătire a studenților, în pas cu noile tehnologii existente pe piață;
- A4.1.17 Crearea unui centru de transfer de competențe și cunoștințe care furnizează firmelor și instituțiilor la nivel local și regional programe de pregătire profesională conform cerințelor acestora, oferirea de servicii de consultanță specializate pe diferite domenii de expertiză;
- A4.1.18 Intensificarea activităților Comitetului Consultativ.

Parteneriate strategice cu autorități publice locale – pentru a răspunde concertat, adecvat și oportun provocărilor cu care se confruntă societatea

Acțiuni strategice

- A4.1.19 Implicarea angajaților ULBS în oferirea de servicii specializate: cercetare aplicată, asistență tehnică, input în elaborarea de politici publice, realizarea de diagnoze, prognoze și previziuni privind evoluția pieței muncii;
- A4.1.20 Dezvoltarea unor cursuri de formare/perfecționare a personalului structurilor administrației publice locale;
- A4.1.21 Angajarea în proiecte și activități cultural-artistice și sportive comune;
- A4.1.22 Implicarea ULBS ca partener strategic în marile proiecte culturale ale comunității: Festivalul internațional de teatru etc.

O4.2 Asumarea responsabilității sociale în calitatea de cetățean al comunității

Acțiuni strategice

- A4.2.1 Furnizarea către comunitate a unor absolvenți care:
- să se poată integra rapid pe piața muncii și care să manifeste adaptabilitate educată la cerințele mereu în schimbare ale acesteia;
 - să contribuie la creșterea și dezvoltarea economiei locale/regionale;
 - să fie cetățeni activi, cu spirit critic și soluții novatoare;
 - să dețină competențe antreprenoriale, creative și inovatoare în toate disciplinele;
- A4.2.2 Instituirea și operaționalizarea de parteneriate cu societatea civilă – pentru creșterea implicării și impactului ULBS în rezolvarea problemelor de natură socială, de mediu, etc. ale comunității prin
- identificarea actorilor relevanți și formalizarea unor parteneriate cu ONG-uri, asociații profesionale, mass-media;
 - participare în programe/proiecte comune pe teme de interes alături de organizațiile societății civile;
 - inițierea și organizarea în parteneriat a unor dezbateri, întâlniri pe probleme de interes pentru comunitate;
 - creșterea capacității proceselor de educație și cercetare ale ULBS de a contribui la îmbunătățirea calității vieții (la nivel individual) și bunăstarea societății
- A4.2.3 Asumarea calității ULBS de formator de elite și lideri de opinie;
- A4.2.4 Asumarea obligației etice și profesionale de a contribui explicit la educația pentru sustenabilitate;
- A4.2.5 Conturarea unei imagini distincte și impunerea ULBS (prin oameni, structuri componente, cultură organizațională, valori) în „nucleul dur”, definitoriu al Sibiului;
- A4.2.6 Abordarea unui comportament receptiv, proactiv și dedicat în definirea și soluționarea problemelor comunității;
- A4.2.7 Promovarea valorilor sociale și culturale – în interiorul și în exteriorul ULBS;
- A4.2.8 Încurajarea și facilitarea accesului la educație a celor care aparțin unor grupuri slab reprezentate sau defavorizate.

O4.3 Operaționalizarea transferului de cunoștințe

Acțiuni strategice

- A4.3.1 Dezvoltarea activității Centrului de Transfer Tehnologic; crearea de parteneriate cu firme, autorități publice și alte grupuri de interese pentru a facilita transferul de cunoștințe în cadrul centrului de la toate tipurile de actori către ceilalți membrii; trecerea de la faza de prototip de cercetare la dezvoltare de soluții aplicate; valorificarea rezultatelor cercetării și a brevetelor;
- A4.3.2 Dezvoltarea activităților de cercetare aplicată și experimentală care să contribuie la rezolvarea problemelor comunității, în concordanță cu cerințele la nivel local și regional și cu oportunitățile de finanțare din partea mediului economic sau a altor surse extrabugetare.

O4.4 Consolidarea și dezvoltarea relației cu absolvenții

Acțiuni strategice

- A4.4.1 Crearea și actualizarea bazelor de date a absolvenților la nivelul fiecărei facultăți;
- A4.4.2 Sprijinirea integrării și dezvoltării profesionale a absolvenților;
- A4.4.3 Stimularea și sprijinirea absolvenților ULBS pentru a se organiza în asociații tip Alumni; sprijinirea acțiunilor de diseminare și cooptare a absolvenților în rețeaua Alumni; facilitarea organizării de manifestări științifice, reuniuni profesionale, reuniuni de cercetare în cadrul rețelei Alumni.
- A4.4.4 Monitorizarea continuă a nivelului și a modului de integrare a absolvenților pe piața muncii.

4.5 PERSPECTIVA: GUVERNANȚĂ UNIVERSITARĂ

Argument

Evoluțiile din societatea românească din ultimii 20 de ani au permis ULBS o dezvoltare rapidă, pe orizontală, prin diversificarea programelor de studii și a domeniilor de cercetare, devenind o universitate comprehensivă, capabilă să răspundă tuturor nevoilor de pregătire și perfecționare a capitalului uman din regiune. ULBS a ajuns la maturitatea necesară pentru a aborda un proces de consolidare a poziției sale și de identificare a domeniilor în care poate excela la nivel regional, național și internațional, atât pe segmentul educației, cât și al cercetării.

Guvernanța instituțională înlocuiește conducerea colegială cu managementul profesionist pe toate palierele. Concurența acerbă între universități pentru studenți, personal didactic și de cercetare de înaltă calitate și resurse financiare, desfășurată la nivel național și internațional, impune o conectare a universităților la cerințele stakeholderilor și crearea de structuri care să răspundă profesionist la aceste provocări. De asemenea, apare mult mai pregnant problema utilizării eficiente a resurselor disponibile și crearea unor structuri flexibile și eficiente capabile să se adapteze la noile cerințe impuse de un mediu în continuă schimbare. Pentru stimularea creativității și inovării, structura universității devine una organică, un sistem dinamic.

Într-o economie bazată pe cunoaștere, nu numai învățarea, crearea de cunoaștere, inovarea, ci și procesele decizionale au loc în condiții total diferite. În actualul context economico-social, universitățile se zbat între modele de administrare vechi și noi și încearcă să se adapteze, să facă față schimbărilor rapide din mediul extern. Managementul schimbării devine o competență esențială pentru conducerile universităților. În mod tradițional, schimbarea în mediul academic se rezuma la acumulări incrementale de cunoștințe și ajustări graduale ale programelor analitice. În prezent, modul în care cunoașterea este produsă, precum și modul de învățare sunt în schimbare. Dinamica schimbării impune noi abordări în planificare și decizii. Este general acceptat că excelența academică reprezintă un factor extrem de important al potențialului de creștere a economiilor dezvoltate. Pentru a asigura însă excelență academică, este nevoie de utilizarea câtorva instrumente, printre care esențiale sunt: sporirea autonomiei universitare, creșterea sprijinului financiar și adoptarea unui sistem de finanțare care să stimuleze cercetarea.

Excelența academică necesită un mod de guvernare care să asigure echilibrul între funcțiile academice și cele administrative și existența unui leadership puternic care să faciliteze coerența și unitatea între diversele departamente academice, pentru a asigura interdisciplinaritatea atât în educație, cât și în cercetare. În contextul actual, inovarea necesită cercetare inter- și multidisciplinară. Deși universitățile tind să aibă o abordare conservatoare, o abordare strategică în acest sens trebuie să aibă în vedere adaptarea programelor analitice și a tematicilor de cercetare la această tendință. Astfel de evoluții necesită și reorganizări ale universităților și un nou tip de relaționare între diverse departamente sau colective academice.

În paralel cu structurile funcționale ale universității, se creează echipe ad-hoc de lucru pentru conceperea și implementarea unor proiecte administrative specifice sau pentru desfășurarea unor proiecte de cercetare. Organizarea universității devine astfel una de tip matriceal.

Actuala criză economico-financiară a adus presiuni suplimentare asupra sistemului de învățământ în general și asupra învățământului superior în special. Finanțarea publică a învățământului superior fiind parțială și impredictibilă impune în tot mai mare măsură identificarea și permanentizarea unor noi surse de venit printr-o abordare antreprenorială. Diversificarea surselor de venit devine esențială în dezvoltarea sustenabilă a universității.

Universitățile, mai mult decât alte tipuri de organizații, sunt organizații care învață permanent. Ele sunt vârful de lance în crearea de cunoaștere, în diseminarea acesteia către societate prin absolvenții ei, dar sunt primele chemate să se adapteze noilor tehnologii și cerințe din piață. În acest context, creșterea organizațională a ULBS va fi una cu precădere calitativă, prin perfecționarea continuă a celei mai importante resurse pe care o are, resursa umană, prin simplificarea și informatizarea proceselor suport în vederea eficientizării lor, prin investiții constante în infrastructura de educație și de cercetare pentru a ține pasul cu evoluțiile rapide din domeniul tehnologiilor, în special al tehnologiei informațiilor, prin investiții în structurile de cazare și masă destinate studenților ULBS.

Necesitatea deschiderii către mediul extern, impune o relație permanentă cu toate categoriile de stakeholderi și, în acest context, serviciile suport în domeniul comunicării interne și externe, al relațiilor inter-instituționale și internaționale trebuie profesionalizate și consolidate.

Obiective și acțiuni strategice**O5.1 Îmbunătățirea continuă a performanțelor resurselor umane****Acțiuni strategice**

- A5.1.1 Optimizarea procesului de recrutare și selecție, deschis la nivel național și internațional, în vederea atragerii de personal didactic, didactic auxiliar și de cercetare și personal administrativ de înaltă calitate;
- A5.1.2 Elaborarea și implementarea unui sistem de management al performanței (stimulare, monitorizare, control, evaluare, recompensare, îmbunătățire);
- A5.1.3 Evaluarea anuală a performanțelor individuale ale personalului didactic și de cercetare; implementarea sistemului integrat de evaluare a performanțelor academice și științifice - SIEPAS;
- A5.1.4 Evaluarea anuală a performanțelor profesionale individuale ale personalului didactic auxiliar și administrativ;
- A5.1.5 Stimularea abilității cadrelor didactice cu performanțe deosebite în cercetare;
- A5.1.6 Instruirea continuă a personalului didactic și de cercetare: organizarea de ateliere de formare, cursuri de perfecționare didactică și de cercetare, cursuri de limbi străine; crearea unui centru integrat de formare permanentă la nivelul ULBS;
- A5.1.7 Pregătirea și dezvoltarea profesională permanentă a personalului didactic, didactic auxiliar și administrativ prin participarea periodică la programe de instruire pe domeniul de competență;
- A5.1.8 Dezvoltarea competențelor manageriale la toate nivelurile decizionale;
- A5.1.9 Evaluarea anuală a stării de sănătate a comunității academice.

O5.2 Dezvoltarea sistemului de management integrat în ULBS în scopul optimizării continue a proceselor**Acțiuni strategice**

- A5.2.1 Identificarea, analiza și documentarea proceselor sistemului de management integrat;
- A5.2.2 Creșterea gradului de informatizare a proceselor/activităților derulate în ULBS;
- A5.2.3 Instruirea continuă a personalului de la toate nivelurile organizaționale;
- A5.2.4 Monitorizarea, controlul și optimizarea proceselor;
- A5.2.5 Auditul anual al sistemului de management integrat;
- A5.2.6 Introducerea unui sistem integrat de management al documentelor/informațiilor care să permită creșterea eficienței proceselor administrative atât la nivel de facultate, dar și la nivelul întregii instituții, reducând numărul interfețelor necesare pentru realizarea serviciului final.
- A5.2.7 Introducerea unui sistem integrat de management financiar, care să permită accesul la date, tuturor celor care au dreptul, în conformitate cu procedurile în vigoare.

O5.3 Asigurarea unui management financiar performant

Asigurarea unui echilibru financiar care să permită, pe de o parte acoperirea costurilor pentru buna funcționare a universității și pe de altă parte investiții pentru dezvoltarea și modernizarea infrastructurii ULBS.

Îmbunătățirea sistemului de management financiar**Acțiuni strategice**

- A5.3.1 Resursele financiare extrabugetare vor reveni sub-entităților organizaționale prin activitatea cărora acestea au fost realizate, universitatea reținând un anumit procent pentru cheltuielile administrative la nivel central;
- A5.3.2 Sponsorizările și donațiile revin în totalitate entităților care le-au obținut și cărora le sunt destinate;
- A5.3.3 Investițiile realizate trebuie să producă valoare adăugată atât la nivel de grup care face investiția, cât și la nivel de facultate și mai ales trebuie să fie în concordanță cu strategiile de dezvoltare acordate între facultăți și conducerea universității;
- A5.3.4 Structurile care realizează activități de cercetare conform direcțiilor de calitate stabilite și centrează activitatea didactică către student, susținând în același timp creșterea calității activităților realizate vor avea prioritate financiară.

Creșterea veniturilor și diversificarea surselor de venit**Acțiuni strategice**

- A5.3.5 Securizarea finanțării din surse bugetare prin asigurarea ocupării locurilor bugetate și îndeplinirea standardelor de excelență solicitate de ministerul de resort;
- A5.3.6 Creșterea veniturilor din taxele de studii și alte taxe, atât prin atragerea unui număr mai mare de studenți, cât și prin asigurarea unui nivel satisfăcător de colectare a taxelor; fundamentarea taxelor de studii la nivelul costurilor de școlarizare;
- A5.3.7 Creșterea contribuției veniturilor din taxele studenților pe cont propriu valutar;
- A5.3.8 Creșterea contribuției la veniturile totale a veniturilor din cercetare (proiecte de cercetare finanțate în competiții naționale și internaționale și din fonduri private);
- A5.3.9 Accesarea de fonduri structurale prin consolidarea și profesionalizarea unor echipe de elaborare, implementare, monitorizare a proiectelor cu finanțare externă nerambursabilă;
- A5.3.10 Valorificarea rezultatelor cercetării-inovării, a brevetelor, etc;
- A5.3.11 Prestarea de servicii profesionale către comunitate: formare și dezvoltare profesională continuă, programe de instruire pentru mediul economic și autoritățile locale, servicii de consultanță, elaborarea de analize, diagnoze, efectuarea de analize de laborator, etc;
- A5.3.12 Atragerea de fonduri din sponsorizări și donații din mediul economic.

Optimizarea costurilor**Acțiuni strategice**

- A5.3.13 Implementarea unui sistem integrat pentru analiza costurilor pe programe și domenii de studiu; identificarea și aplicarea unor măsuri de eficientizare corelate cu asigurarea creșterii calității proceselor de învățământ: regândirea planurilor de învățământ, redimensionarea formațiilor de studii pe fiecare an de studii;
- A5.3.14 Asigurarea finanțării cheltuielilor de personal într-un procent care să asigure sustenabilitatea domeniului de studii;
- A5.3.15 Optimizarea folosirii spațiilor existente; corelarea planurilor de învățământ, a statelor de funcții, a orarelor și a spațiilor disponibile;
- A5.3.16 Implementarea unei politici de reducere a consumurilor de energie prin implicarea asociațiilor studențești pentru dezvoltarea sustenabilă a ULBS și protecția mediului înconjurător.

Modernizarea și dezvoltarea infrastructurii

Acțiuni strategice

- A5.3.17 Realizarea și operaționalizarea de planuri de investiții și dezvoltare pe termen mediu în special în ceea ce privește susținerea cercetării;
- A5.3.18 Dezvoltarea, modernizarea și dotarea la standarde de calitate corespunzătoare a laboratoarelor și spațiilor de învățământ cu echipamente, mobilier și alte bunuri;
- A5.3.19 Finalizarea punerii în funcțiune a obiectivelor de investiții în continuare (Facultatea de Medicină, Facultatea de Științe Economice, Centrul de Cercetare și Perfecționare Păltiniș);
- A5.3.20 Realizarea unui amplu program de intervenții și reparații pentru menținerea infrastructurii de educație și cercetare la standarde de calitate;
- A5.3.21 Realizarea unui amplu program de întreținere, reparații și modernizarea a spațiilor de cazare și masă pentru studenți;
- A5.3.22 Implementarea unui sistem de energie verde (panouri fotovoltaice pe sediile facultăților, cămine, cantine) cu scopul reducerii costurilor și protecției mediului înconjurător, prin atragerea de investiții din surse legal constituite;
- A5.3.23 Aprobarea proiectului și obținerea fondurilor pentru construirea Sălii de sport a ULBS;
- A5.3.24 Continuarea demersurilor pentru preluarea în folosință/ administrare/ proprietate/ comodat a unor construcții care să obțină destinația de spații de învățământ și cercetare;
- A5.3.25 Susținerea demersurilor pentru admiterea la finanțare a proiectelor ULBS aflate în Portofoliului Regional POR 2014-2020
 1. Centrul regional de educație fizică și cercetare în domeniul sportului de performanță
 2. Centrul de Cercetare – Dezvoltare – Inovare - Transfer tehnologic pentru managementul biodiversității, bioresurselor și serviciilor ecosistemice în regiunea Carpatică
 3. Clinică universitară regională de cercetări în domeniul prevenirii, depistării și tratamentul cancerului precoce
 4. Centrul regional și biobază de cercetare științifică experimentală în medicina preclinică, clinică, dentară, farmacie, biologie moleculară și biotehnologii alimentare
 5. Centru universitar regional de cercetare în domeniul asistenței sociale și medicale
 6. Centrul Național de Cercetări în domeniul Bio-economiei și Culinologiei

O5.4 Îmbunătățirea comunicării interne și externe

Dinamizarea comunicării interne între toate nivelele și structurile instituției

Acțiuni strategice

- A5.4.1 Încurajarea dialogului între structuri, atât pe verticală, cât și pe orizontală, stimularea muncii în echipă și promovarea unui management participativ;
- A5.4.2 Promovarea principiului transparenței în procesul decizional la nivelul fiecărei structuri;
- A5.4.3 Dezvoltarea unui climat de colegialitate în cadrul instituției și aplicarea principiului de egalitate a șanselor;
- A5.4.4 Creșterea gradului de identificare a angajaților (atât cadre didactice, cât și personal administrativ) și a studenților cu instituția, prin promovarea internă a misiunii, viziunii și valorilor ULBS;
- A5.4.5 Generalizarea utilizării adresei de e-mail oficiale în comunicarea electronică a tuturor angajaților și studenților;
- A5.4.6 Cunoașterea și respectarea în elaborarea tuturor materialelor didactice și de promovare a elementelor de identificare grafică ale universității de către toți angajații.

Eficientizarea comunicării externe cu toate categoriile de stakeholderi

Acțiuni strategice

- A5.4.7 Îmbunătățirea comunicării externe prin actualizarea permanentă a site-ului universității cu informații relevante, inclusiv în limbi de circulație internațională;
- A5.4.8 Promovarea unei relații deschise și transparente cu mass-media;
- A5.4.9 Dezvoltarea unor relații de parteneriat cu reprezentanții din mediul economic și administrația publică locală și implicarea acestora în procesul de planificare strategică;
- A5.4.10 Expedierea revistei electronice (Newsletter-ul UpDate) a universității către toți partenerii și colaboratorii.

O5.5 Consolidarea imaginii ULBS pe plan regional, național și internațional. Promovare, imagine și branding

Acțiuni strategice

- A5.5.1 Realizarea materialelor de prezentare (profiluri, broșuri, pliante, CD-uri de prezentare, afișe etc.) atât în limba română, cât și în limba engleză;
- A5.5.2 Îmbunătățirea prezenței pe Internet a universității prin actualizarea permanentă cu informații relevante și prin acordarea unei atenții deosebite secțiunii didactice a site-ului, atât în limba română, cât și în limba engleză;
- A5.5.3 Acțiuni de marketing direct în liceele din județele aflate în aria de interes a universității;
- A5.5.4 Organizarea de evenimente dedicate publicului țintă (școli de vară pentru elevi, ziua porților deschise, conferințe, prelegeri, traininguri, workshop-uri etc.);
- A5.5.5 Acțiuni de comunicare cu presa (conferințe și comunicate de presă, acordarea de interviuri, răspunsul la solicitările de informații);
- A5.5.6 Prezența în mediile vizuale (emisiuni studentești);
- A5.5.7 Valorificarea oportunităților de comunicare prin intermediul instrumentelor online (Facebook, Twitter, YouTube etc.);
- A5.5.8 Întărirea prezenței în viața comunității prin transpunerea evenimentelor din calendarul universitar în acțiuni de interes pentru cetățeni (ceremonii de deschidere/închidere a anului universitar, târguri și expoziții, ceremonii DHC etc.);
- A5.5.9 Sprijinirea și diseminarea către comunitate a acțiunilor desfășurate de asociațiile studentești;
- A5.5.10 Organizarea de evenimente împreună cu instituțiile culturale partenere;
- A5.5.11 Participarea la târgurile și expozițiile de ofertă educațională, la nivel național și internațional;
- A5.5.12 Dezvoltarea relației cu alumni;
- A5.5.13 Intensificarea eforturilor de poziționare a universității în concordanță cu misiunea, viziunea și valorile asumate;
- A5.5.14 Revizuirea manualului de identitate vizuală a universității în conformitate cu tendințele actuale;
- A5.5.15 Folosirea însemnelor de identificare vizuală ale universității pe toate materialele de promovare și la toate evenimentele organizate;
- A5.5.16 Creșterea rolului tuturor structurilor ULBS – în special Centrele culturale, Catedra UNESCO, Institutul Confucius – în asigurarea vizibilității internaționale a ULBS.

5 IMPLEMENTAREA STRATEGIEI ULBS 2020

ULBS își va continua demersurile de o manieră sustenabilă, pentru a oferi societății soluții educaționale și de cercetare de excelență. Strategia ULBS 2020 a fost elaborată printr-o extinsă colaborare cu membrii comunității academice. Implementarea strategiei se va face pe baza planurilor operaționale anuale elaborate la nivel de universitate și facultăți și aprobate în Senatul ULBS. Aceste planuri vor cuprinde măsurile concrete, structurile responsabile și resursele alocate.

